

Grey Scale #13

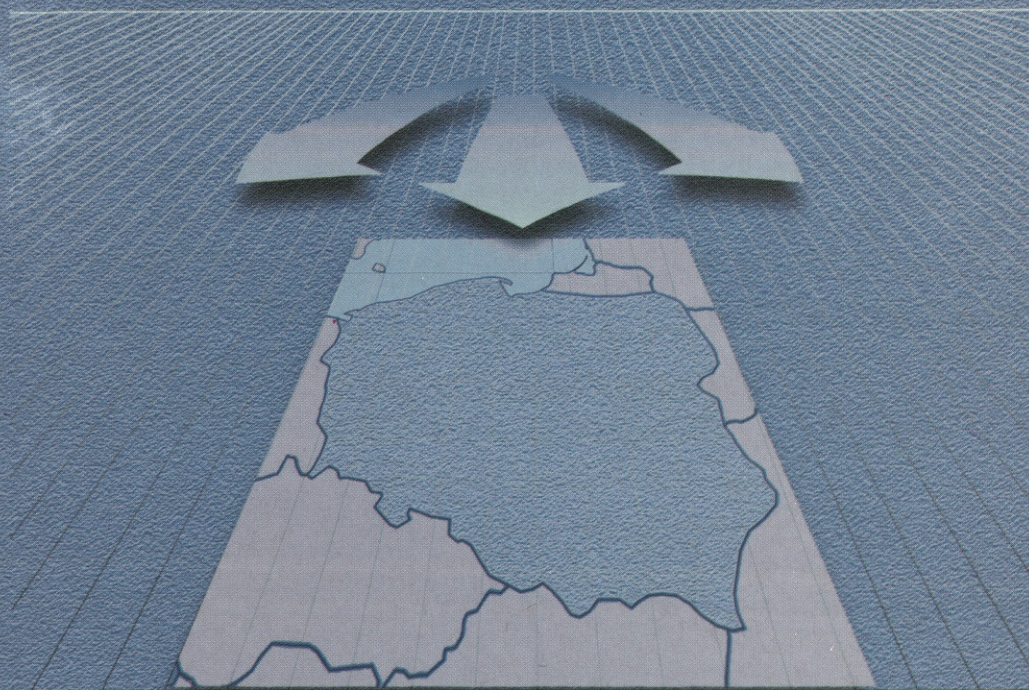


A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



Jan WOJNAROWSKI

*Zarządzanie  
systemem mobilizacyjnym  
sił zbrojnych RP*



57075

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY

ZAKŁAD ORGANIZACJI I MOBILIZACJI

AON 5606/04



**ZARZĄDZANIE SYSTEMEM  
MOBILIZACYJNYM  
SIŁ ZBROJNYCH RP**

materiały z sympozjum zorganizowanego  
przez Zakład Organizacji i Mobilizacji  
w dniu 23.06.2003 r.

---

WARSZAWA 2004

Zespół organizacyjny:  
płk rez. prof. dr hab. Jan Wojnarowski  
mjr dypl. Grzegorz Lewandowski  
Bożenna Makasewicz

Projekt okładki  
Genowefa Majchrowska

Redaktor techniczny  
Beata Klarowska

Korekta  
Hanna Jaroszek  
Małgorzata Sęktas

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52  
Zam. nr 1438/2003

## SPIS TREŚCI

plk dr hab. Jacek PAWŁOWSKI <b>WPROWADZENIE</b> .....	5
plk prof. dr hab. Piotr SIENKIEWICZ <b>ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI</b> .....	7
plk rez. prof. dr hab. Jan WOJNAROWSKI <b>ZARZĄDZANIE SYSTEMEM MOBILIZACYJNYM SIŁ ZBROJNYCH W ZAKRESIE PROGRAMOWANIA JEGO ROZWOJU</b> .....	11
plk w st. spocz. prof. dr hab. Julian BABULA <b>ANALIZA STANU SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SZ RP</b> .....	25
ppłk dr Zbigniew PIĄTEK <b>SYSTEM MOBILIZACYJNY SZ W ASPEKcie POTRZEB OPERACYJNYCH NA WYPADEK KRYZYSU I WOJNY</b> .....	37
plk dr Stanisław RUMAN <b>PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI REZERW OSOBOWYCH NA POTRZEBY OBRONNE SZ</b> .....	51
gen. broni dr Józef FLIS <b>SYSTEM MOBILIZACYJNY WOBEC POTRZEB WSPARCIA I ZABEZPIECZENIA SIŁ ZBROJNYCH</b> .....	73
plk dr hab. Ryszard JAKUBCZAK, plk dr Andrzej MUTH <b>ZASOBY REZERW OSOBOWYCH ORAZ ICH MOBILIZACJA</b> .....	79
ppłk dr inż. Krzysztof DOROSZ <b>WYZWANIA I ZAGROŻENIA WPLYWAJĄCE NA SYSTEM MOBILIZACYJNY SIŁ ZBROJNYCH RP</b> .....	83
plk dypl. Mirosław MARCINIAK <b>ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA W REALIZACJI ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH W WOJSKACH LĄDOWYCH</b> .....	93
ppłk mgr Krzysztof DRELAK <b>ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA W REALIZACJI ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH W WŁOP</b> .....	97

kmdr Janusz SYLWESTER <b>ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA W REALIZACJI ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH WYNIKAJĄCE Z SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ W AKTUALNEJ DEKADZIE .....</b>	105
ppłk dr inż. Marian KULICZKOWSKI <b>WYBRANE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI MOBILIZACYJNEJ W SZ.....</b>	108
plk dypl. mgr Waldemar KOLASA <b>PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W TYM REZERWAMI OSOBOWYMI NA POTRZEBY SZ.....</b>	114
gen. bryg. Włodzimierz ZIELIŃSKI <b>WYBÓR SKUTECZNEGO SPOSOBU URUCHOMIENIA I PROWADZENIA MOBILIZACJI W ZALEŻNOŚCI OD ZAISTNIAŁEGO ZAGROŻENIA .....</b>	124
plk dr Janusz MAJEWSKI <b>PODSYSTEM UZUPEŁNIANIA WOJSK W WYNIKU STRAT PONOSZONYCH W CZASIE WOJNY .....</b>	136
ppłk dr inż. Włodzimierz RYCERSKI <b>SYSTEM REZERW I ZAPASÓW PAŃSTWOWYCH .....</b>	152
plk rez. prof. dr hab. Jan WOJNAROWSKI <b>PODSUMOWANIE SYMPOZJUM.....</b>	163

## WPROWADZENIE

### na otwarcie sympozjum nt.: „Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP”

Szanowni Państwo – serdecznie witam przybyłych na dzisiejsze sympozjum twórców i wykonawców zadań w systemie mobilizacyjnym naszych sił zbrojnych. W szczególności gorąco witam:

- Pana gen. bryg. Włodzimierza Zielińskiego, szefa WSzW Warszawa,
- Pana płk. dr. Stanisława Rumana, szefa Zarządu Uzupełnień,
- Pana płk. w st. spocz. prof. Juliana Babulę,
- Przedstawiciele: Sztabu Gen. WP (P1, P3), Dowództw RSZ, OW i doktorantów Zakładu Organizacji i Mobilizacji oraz oficerów KTO KKOMUiAW.

Organizatorem sympozjum jest Zakład Organizacji i Mobilizacji, który w przeddzień 82. rocznicy wprowadzenia pierwszego planu mobilizacyjnego (22.08.1921 r.) w wolnej, po 123 latach niewoli, Polsce, pragnie pogłębić i przybliżyć mechanizmy funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych w aspekcie szeroko pojętego zarządzania.

Celem dzisiejszego sympozjum jest dyskusja zmierzająca do oceny stanu funkcjonowania mobilizacji w siłach zbrojnych w aspekcie stojących przed systemem wyzwań dających szansę dalszego jego rozwoju, a z drugiej strony powodując zagrożenia dla systemu.

Szanowni Państwo,

Czteroletni okres funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych w nowych strukturach organizacyjnych Sztabu Gen. WP, rodzajów sił zbrojnych, korpusów i okręgów wojskowych zmusza nas do refleksji i uświadomienia sobie sienkiewiczowskiej maksymy – dokąd zmierzamy z armią z poboru, w założeniach bliższych z armią profesjonalną i wreszcie w dalszej wizji – być może z armią zawodową.

I tu, proszę państwa nasuwa się zasadniczy problem dotyczący wizji systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP, systemu narodowego, który będzie uzależniony od kierunków prowadzonej polityki obronnej, od rozwoju sytuacji demograficznej państwa i w konsekwencji od jego możliwości ekonomicznych. Splot tej triady problemów państwowych będzie wyznacznikiem wizji przyszłego systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP.

---

\* płk dr hab. Jacek Pawłowski – dziekan Wydziału Strategiczno-Obronno.

Obecnie, jak już częściowo wspomniałem, przed systemem mobilizacyjnym stoją dylematy dotyczące szeregu ważkich problemów do rozwiązania, które dotyczą przyszłego kształtu (modelu) organizacyjnego sił zbrojnych w kontekście ich przynależności do Sojuszu NATO oraz do Unii Europejskiej, która w zamyśle pragnie zorganizować swoje siły zbrojne zdolne do utrzymania stabilności rozwoju na kontynencie europejskim.

Te wyzwania nie ominą również innego spojrzenia na system mobilizacyjny, kiedy to wyraźnie rysuje się wizja utrzymania w czasie pokoju, stosunkowo nie-licznych sił zbrojnych zdolnych do przerzutu oraz sił do działania na miejscu, czyli na terenie RP. Stąd też punktem wyjścia do określenia misji i wizji systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych jest ocena aktualnego funkcjonowania tego systemu, czyli potocznie nazywana diagnozą. Właśnie o tej diagnozie i założeniach dalszego rozwoju systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych mówił będzie w swoim wystąpieniu kierownik Zakładu Organizacji i Mobilizacji. Nawiaże on także, jak również – mam prawo przypuszczać – nasi goście z wojsk, do tych problemów.

Szanowni Państwo – otwieram już drugie, w czasie mojego kierowania Wydziałem Strategiczno-Obronnym, sympozjum tej jednostki organizacyjnej Wydziału.

W dniu 6 października 2000 r. miałem przyjemność otwierać sympozjum poświęcone 30-leciu utworzenia Katedry Organizacji i Mobilizacji Wojsk w Akademii. W poprzednim sympozjum uczestniczyli pierwsi założyciele tej komórki organizacyjnej w osobach: płk. w st. spocz. Mieczysława Bronowickiego, którego pożegnaliśmy w styczniu br., jak również byłego zastępcę szefa Sztabu WOW ds. organizacyjno-mobilizacyjnych w latach 80. XX w. – płk. w st. spocz. Czesława Płechę.

Przepraszam, że tym smutnym akcentem otwieram dzisiejsze sympozjum, lecz myślę, iż tym oficerom należna jest cześć za ich dokonania dla naszej uczelni i twórczy optymizm.

Życzę owocnych obrad i oddaję głos płk. prof. Piotrowi Sienkiewiczowi.

## ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI

*Żyjemy w stanie chronicznej dezorganizacji  
z powodu chronicznej reorganizacji robionej dla  
wprowadzenia racjonalnej organizacji*

Tadeusz Kotarbiński

### Wprowadzenie

Zarządzanie jest niewątpliwie jednym z „wynałków” minionego stulecia. Co prawda, począwszy od czasów starożytnych ludzie tworzyli organizacje i instytucje, organizowali ich funkcjonowanie, kierowali zespołami, dowodzili wojskami, rządzili państwem, a zatem w mniej lub bardziej świadomy sposób oddziaływali na **systemy** w celu osiągnięcia stanów pożądaných (lub przeciwdziałania stanom niepożądanym). Przez wieki doskonalono **struktury** organizacyjne oraz reguły wpływania na przebieg realizowanych w tych strukturach **procesów**.

Jednakże dopiero na początku XX wieku stwierdzono konieczność racjonalizacji procesów pracy, dostatecznie złożonych, sięgając do tego, co oferowała już nauka i technika. Stało się to za sprawą Fredericka Taylora i Henry’ego Forda, dla których wzrost wydajności pracy stał się naczelną wartością. Wtedy zaczęto mówić o „naukowym zarządzaniu”. Tym, który „unaukowił taylorizm” był Henri Le Chatelier. Elementy humanistyczne i społeczne do zarządzania wprowadziła Mary Parker Follet, zaś Max Weber i Henri Fayol zapoczątkowali badania nad administracją (biurokracją). Z kolei, kierunek „Human Relations”, przyjmujący centralną rolę „modelu człowieka” reprezentowali m.in. Elton Mayo i Abraham Maslow. Wymienieni badacze i praktycy zarządzania reprezentowali okres swoistego „klasycyzmu”.

Druga wojna światowa przyniosła zainteresowanie badaniami operacyjnymi, następnie pojawiła się: cybernetyka, ogólna teoria systemów, analiza systemowa, inżynieria systemów, wreszcie informatyka. W ten sposób obok, a raczej wspólnie z „nurtem klasycznym” rozwinął się szeroki i wartki „nurt ilościowy” lub **kierunek systemowy**. Z niego niewątpliwie wyłoniły się koncepcje i propozycje, które zdominowały myślenie o zarządzaniu w ostatnich dwóch dekadach XX wieku, zaś do nich można z pewnością zaliczyć np. **zarządzanie strategiczne**. Trudno natomiast do jakichś szczególnych osiągnięć teoretycznych zaliczyć „modne” na przełomie wieków propozycje typu: **benchmarking**, **outsourcing**, **reengineering**, czy

---

\* płk prof. dr hab. inż. Piotr Sienkiewicz pełni obowiązki prorektora AON ds. dydaktycznych.

**lean management.** Do interesujących, choć dość wątych w sensie teoretycznym, koncepcji należy zaliczyć np. **organizacje wirtualne**, będące rezultatem postępu w dziedzinie **technologii informacyjnych** (Internet).

Usilne dążenie do innowacji, pomieszczenie „konwencji i gatunków” itp. sprzyja sprowadzaniu wiedzy o zarządzaniu systemami do „postmodernizmu w zarządzaniu” (sic!), co wydaje się pomysłem dość ryzykownym. Na szczęście postępuje profesjonalizacja zarządzania i edukacji zarządzania. O tym ostatnim nie świadczy jednak „nadprodukcja” absolwentów kierunku studiów „zarządzanie i marketing” w bardzo licznych polskich uczelniach niepublicznych (oczywiście, poza kilkoma chlubnymi wyjątkami).

## Organizacja jako system

Badania systemowe stanowią obecnie bardzo rozległy i wielce zróżnicowany obszar współczesnych badań naukowych o niejednym źródle. Pewnych trudności nadal nastęrcza jednoznaczne określenie jednego, głównego źródła owych systemowych inspiracji zwłaszcza, że koncepcje holistyczno-systemowe pojawiły się w różnych dyscyplinach naukowych w różnym czasie. Pojawiały się, niekiedy łączyły bądź „przecinały”, by stać się wyrazem racjonalistycznej postawy wobec złożonej, dynamicznej rzeczywistości przyrodniczej, technicznej i społecznej.

Najczęściej pod pojęciem systemu rozumie się pewną **całość** wchodzącą w skład całości większych, utworzoną z części (całości mniejszych) powiązanych w sposób nadający jej pewną strukturę, a wyodrębnioną ze względu na pewne funkcje przydzielone tym całościom.

Russel Ackoff zaproponował następującą definicję: *System to zbiór dwu lub więcej elementów spełniających następujące trzy warunki:*

- 1) *zachowanie się każdego z elementów wpływa na zachowanie się całości;*
- 2) *zachowanie się elementów i ich wpływ na całość są wzajemnie zależne;*
- 3) *wszystkie tworzące się podgrupy elementów (podsystemy) wpływają na zachowanie całości, lecz żadna z nich nie wpływa niezależnie.*

Jako uogólnienie wielu propozycji można przyjąć następującą ogólną definicję (Sienkiewicz, 1983):

**„System to całość, którą tworzy zbiór elementów i relacji między nimi”**

Z powyższego wynika, że system to taka **całość**, która ma określony **skład** (zbiór elementów) i **strukturę** (zbiór relacji między elementami). Całość powstaje ze względu na wspólny **cel** (pożądany stan), **przeznaczenie** lub **funkcje**.

Ujęcie systemowe obiektów wymaga przestrzegania pewnych rygorów (Mazur, 1975):

- określenie systemu powinno być **niezmiennie** w całym toku rozważań;
- systemy powinny być **rozłączne**;
- podział systemu na podsystemy powinien być **zupelny**.

Dowolna **organizacja** jest systemem, którego elementy (podsystemy) współprzyczyniają się do powodzenia całości. Oznacza to, że organizacja jest systemem celowym czyli posiada zdolności: (a) formułowania celu działania i antycypacji stanów prowadzących do osiągnięcia celu; (b) dysponowania **potencjałem** (zasobami) niezbędnymi do osiągnięcia zamierzonego celu; (c) wykorzystania określonego potencjału w celu **adaptacji** do zmian w otoczeniu; (d) **rozwoju**, tj. dokonywania zmian strukturalnych i funkcjonalnych będących odpowiedzią na wyzwania otoczenia. To z kolei, skłania do podkreślenia oczywistego faktu, że organizacje są systemami społecznymi, a więc ich podstawowym czynnikiem sprawczym wszelkich działań organizacyjnych są ludzie, oni też stanowią główne zasoby organizacyjne, wiedzę i wartości.

**Ludzie** w organizacji urzeczywistniają reprezentowane **wartości** w określonych **strukturach**, za pomocą określonych **zasobów**, realizując **funkcje** i procesy. Aby jednak poszczególne elementy (podsystemy) organizacji „współprzyczyniały się do powodzenia całości” – muszą być sprawnie **zarządzane**.

## Zarządzanie organizacjami

Z cybernetycznego punktu widzenia, zarządzanie jest społeczną formą **sterowania**, czyli oddziaływania jednego obiektu na drugi w celu wywołania w nim zmian pożądaných lub przeciwdziałania zmianom niepożądanym. Jest społeczną formą sterowania, bowiem polega na celowym oddziaływaniu na ludzi (zespoły) i określone procesy (w różnym stopniu „uspołecznione” lub „utechnicznione”), a także na racjonalnym (efektywnym) dysponowaniu zasobami organizacyjnymi. Wynika stąd, że **zarządzanie systemami** obejmuje:

1) **kierowanie zespołami ludzkimi**, czyli kształtowanie warunków dla efektywnej pracy zespołowej;

2) **sterowanie procesami**, czyli zapewnienie pożądanej koordynacji przestrzenno-czasowej działań elementów (jednostek) spełniającej określone wymagania i ograniczenia;

3) **zarządzanie zasobami**, czyli efektywne użycie określonych zasobów (ludzkich, technicznych, materialnych, finansowych, informacyjnych) dla zapewnienia realizacji procesów ((funkcji).

Wyniki działania systemów są „widoczne jedynie na zewnątrz” (Drucker, 2000), albowiem każda organizacja funkcjonuje po to, aby przynosić zamierzone (i określone) **efekty**, te zaś wiążą się zawsze z zaspokajaniem określonych potrzeb zewnętrznych („generowanych przez otoczenie”). Systemy typu organizacje „zorientowane są na zewnątrz”, tj. na otoczenie systemowe, w którym niejako znajdują się zarówno **profity** (korzyści wynikające z zaspokojenia potrzeb), jak i **nakłady** (związane z pozyskiwaniem przez system zasobów).

Według Petera Druckera (1988) zarządzanie:

- dotyczy ludzi,
- osadzone jest w kulturze,
- oparte jest na wartościach,
- zapewnia adaptację i uczenie się organizacji,

- oparte jest na komunikowaniu się,
- wymaga wskaźników efektywności,
- jego rezultatem jest: zadowolony klient.

Z kolei, według Herberta A. Simona (1993) zarządzanie jest procesem informacyjno-decyzyjnym umożliwiającym panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę.

Należy zatem zaznaczyć, że istotą zarządzania systemami jest **podejmowanie decyzji** – dokonywanie wyboru: celów działania, sposobów działania i środków działania w warunkach zmieniającego się otoczenia. Głównymi problemami zarządzania jest zawsze poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

1) **co osiągnąć?** – dokonać wyboru celów działania, których osiągnięcie zapewni wysoką efektywność systemu, jego przetrwanie i rozwój;

2) **jak osiągnąć?** – dokonać wyboru racjonalnych (optymalnych) metod i technologii, struktur i procesów, będących warunkiem koniecznym osiągnięcia celów;

3) **czym osiągnąć?** – dokonać wyboru niezbędnych zasobów w takiej ilości, aby zapewnić pożądaną efektywność działania.

## Zakończenie

W pierwszej połowie minionego wieku dominował pogląd, że:

- a) zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą cechą każdej organizacji;
- b) istnieje lub musi istnieć jakiś jedyny uniwersalny model organizacji;
- c) zarządzanie jest skoncentrowane na wnętrzu danej organizacji.

Obecnie panuje zaś przekonanie (Drucker, 2000), że *zarządzanie musi być oparte na założeniu, że ani technologia, ani rynki finalnych użytkowników nie mogą stanowić jego podstawy. Istnieją bowiem pewne ograniczenia, które należy brać pod uwagę. Podstawą polityki, a więc szerszego pojęcia zarządzania, powinny być wartości i potrzeby klientów, które mają wpływ na decyzje dotycząc dystrybucji ich dochodów. Punktem wyjścia do pracy nad polityką i strategią zarządzania musi być informacja o wartościach i potrzebach potencjalnych klientów firmy.*

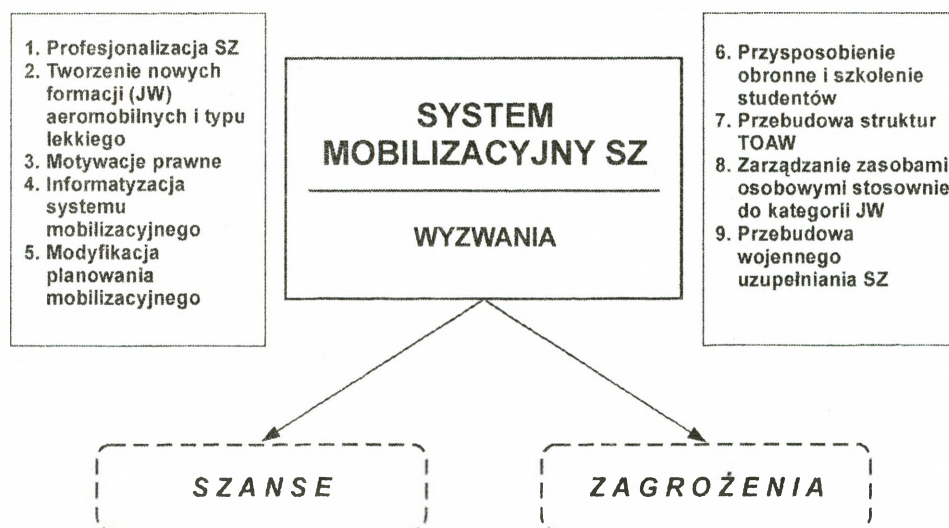
Tę, jedną z myśli przewodnich Druckera można przenieść na grunt dowolnych systemów społecznych (organizacji) i procesów zarządzania nimi. Systemy powstają, rozwijają się, po czym upadają, aby znów się odrodzić w innych układach. Jakie będą faktycznie ich losy zależy w znaczącym stopniu od tego, jakie będzie zarządzanie nimi i jacy będą ludzie zarządzający systemami.

## Literatura

- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.  
 Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, Warszawa 2002.  
 Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1975.  
 Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Warszawa 1989.  
 Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988.  
 Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.

## ZARZĄDZANIE SYSTEMEM MOBILIZACYJNYM SIŁ ZBROJNYCH W ZAKRESIE PROGRAMOWANIA JEGO ROZWOJU

Trwające od 1989 roku przekształcenia w naszych siłach zbrojnych, z jednej strony powodują dostosowywanie ich do standardów Sojuszu NATO, a z drugiej strony stwarzają trudności w zarządzaniu systemem mobilizacyjnym. W obecnej dekadzie XXI wieku przed siłami zbrojnymi stoją bardzo istotne wyzwania, głównie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi na potrzeby sił zbrojnych i po-  
wiem szerzej, na potrzeby powszechnego obowiązku obrony RP. Pierwszoplanowym problemem powinno być zagwarantowanie w przepisach prawnych motywacji dla obywateli, podmiotów gospodarczych i administracyjnych do świadczenia usług oraz wspierania systemu obronnego, w tym mobilizacyjnego sił zbrojnych (rys. 1).



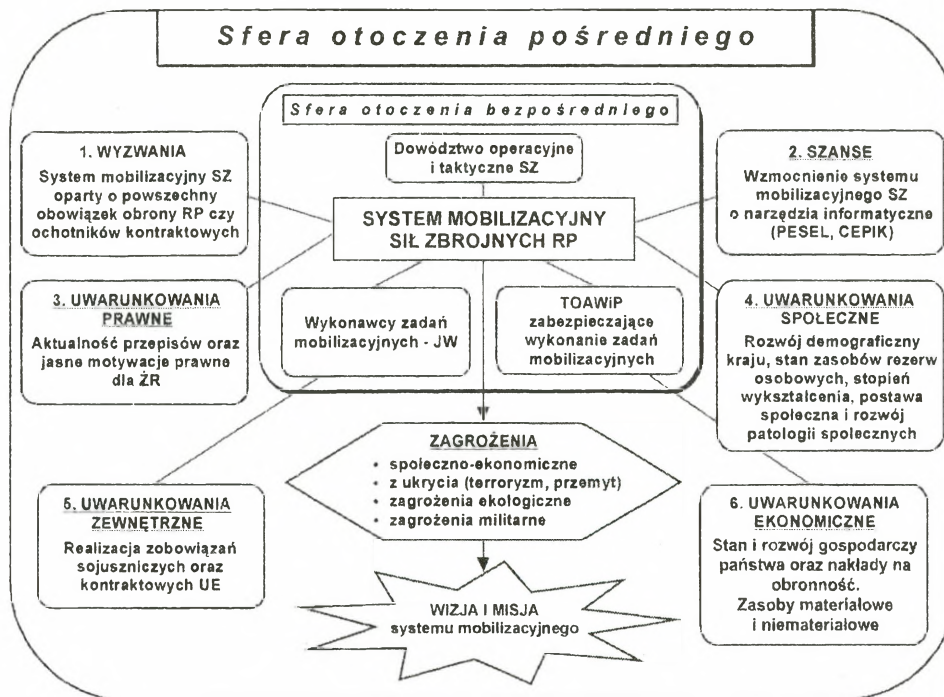
Rys. 1. Wyzwania

\* płk rez. prof. dr hab. Jan Wojnarowski jest kierownikiem Zakładu Organizacji i Mobilizacji WSO Akademii Obrony Narodowej.



Opracował Jan Wojnarowski

Rys. 2. System mobilizacyjny SZ



Opracował Jan Wojnarowski

Rys. 3. Otoczenie systemu mobilizacyjnego SZ RP

To tylko niektóre wyzwania na najbliższy okres dla systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

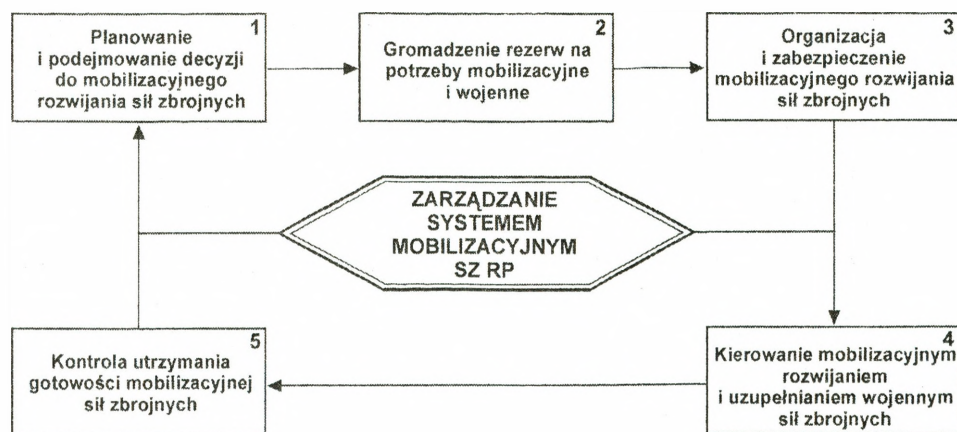
Szanowni Państwo!

W myśl metodologii zarządzania każdy system obejmuje: skład, otoczenie i strukturę oraz wykorzystuje w zakresie swojego funkcjonowania: zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacje. Dlatego też system mobilizacyjny sił zbrojnych, w myśl znanej nam definicji, ujmuje tę problematykę dostosowaną do jego specyfiki (rys. 2–3).

Zarządzanie określa się jako zestaw działań skierowanych na zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie oraz kierowanie i kontrolowanie, wykorzystywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny<sup>1</sup>.

Żartobliwie można powiedzieć, że zarządzanie to ciągła wędrówka przez chaos po problemach planowania, decydowania, organizowania, kierowania i kontrolowania w systemie mobilizacyjnym (to motto umieściłem w zaproszeniu).

Wymienione pięć funkcji zarządzania organizacją, czy systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych tworzą kwintet zadań współzależnych od siebie, który przedstawiony został na rys. 4.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit.

Rys. 4. Funkcje zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych

Wymienione funkcje systemu mobilizacyjnego swój początek biorą od planowania i podejmowania decyzji mobilizacyjnych. W najprostszej formie planowanie oznacza wytyczenie celów i określenie sposobu realizacji przyjętych zadań. Nato-

<sup>1</sup> Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, (w przekładzie Michała Rusińskiego), wyd. PWN, Warszawa 2000.

miast podejmowanie decyzji obejmuje wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości.

Istotą planowania mobilizacyjnego jest określenie zadań i terminowej ich realizacji, zapewnienie warunków do sprawnego rozwinięcia wojsk (jednostek wojskowych) oraz osiągnięcie przez siły zbrojne gotowości do działań. W planowaniu mobilizacyjnym przewiduje się i zakłada różne sposoby oraz warianty rozwijania sił zbrojnych, przy uwzględnieniu możliwości ekonomicznych i potrzeb obronnych państwa, a także możliwych zagrożeń militarnych i niemilitarnych.

Funkcja gromadzenia zasobów rezerw osobowych i materiałowych zapewnia przygotowanie odpowiedniej liczby żołnierzy rezerwy, środków transportu, maszyn i materiałów logistycznych niezbędnych do mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych, wojsk i do odtworzenia ubytków w czasie wojny.

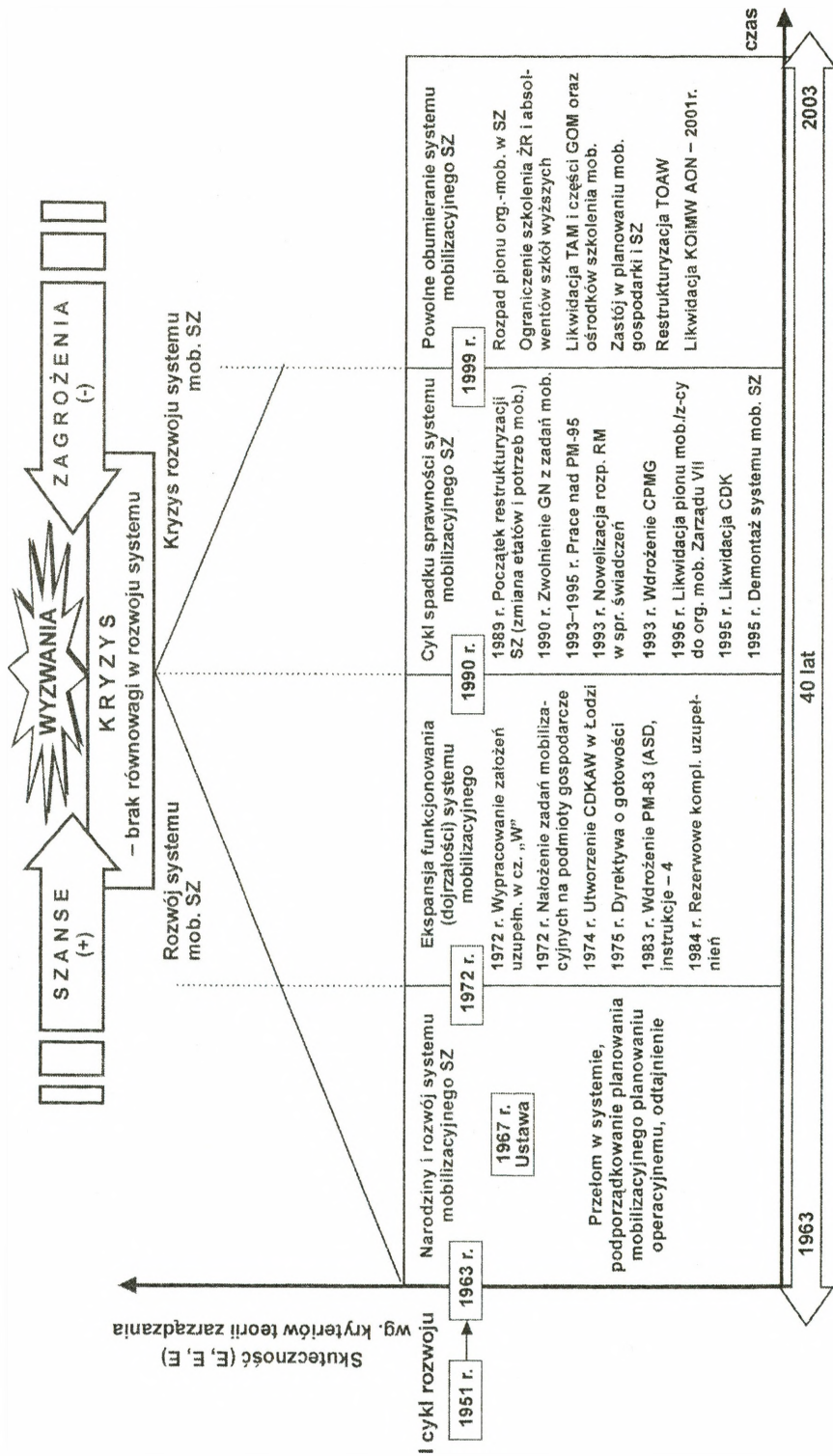
Organizacja i zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych, to krótko mówiąc, logiczne przemyślenie i określenie przebiegu procesu mobilizacyjnego. Obejmują one dwa obszary działalności: organizacyjną i zabezpieczającą proces mobilizacyjny. Działalność organizacyjna odnosi się do przygotowania warunków i sposobów mobilizacyjnego rozwijania, a działalność zabezpieczająca umożliwi pełną realizację zaplanowanych zadań mobilizacyjnych w określonych terminach, miejscach i zaistniałych warunkach.

Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem i uzupełnianiem wojennym sił zbrojnych stanowi zespół procesów zmierzających do skoordynowanego wykorzystania będących w dyspozycji SZ i GN zasobów ludzkich oraz materiałowych do zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych i powstałych ubytków w wojskach na skutek działań bojowych. Kierowanie mobilizacyjnym rozwijaniem sił zbrojnych powinno zapewnić:

- diagnozę zaistniałej sytuacji;
- ostrzeżenie o dalszym rozwoju sytuacji;
- modelowanie zaistniałej sytuacji i weryfikowanie planu mobilizacyjnego, planów OWSGB;
- podejmowanie decyzji odnośnie wykorzystania sił i środków, którymi dysponujemy;
- nadzór funkcjonalny i służbowy nad przebiegiem mobilizacji oraz
- likwidację niepożądanych skutków wywołanych przez zakłócenia.

Ostatnią funkcją zarządzania systemem mobilizacyjnym jest kontrola utrzymania gotowości mobilizacyjnej sił zbrojnych. Pod pojęciem utrzymania gotowości mobilizacyjnej należy rozumieć zdolność jednostki wojskowej do uruchomienia i przeprowadzenia procesu mobilizacyjnego rozwinięcia po jej utworzeniu, zmianach organizacyjnych, zmianie dyslokacji, zmianie zadań mobilizacyjnych lub zmianie odpowiedzialnego za jej mobilizacyjne rozwinięcie.

Kontrolowanie ma na celu obserwację postępów jednostki wojskowej, wojsk w realizowaniu postawionych zadań mobilizacyjnych. Głównie dowódcy muszą na bieżąco obserwować uzyskiwane postępy całej jednostki w zakresie możliwości wykonania tychże zadań.



Rys. 5. Cykl funkcjonowania systemu mobilizacyjnego SZ RP

Wykonat: prof. Jan Wojnarowski

Szanowni państwo, w tym miejscu pragnę zobrazować cykl funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP na przestrzeni 40-tu ostatnich lat (rys. 5). Każdy podmiot systemu staje ciągle przed wyzwaniem, na który oddziałują zagrożenia, jako zjawiska ujemne i SZANSE, jako zjawiska dodatnie.

Te pierwsze mogą powodować kryzysy. Uznaje się, że same zagrożenia mogą zakłócić działanie systemu, ale nie muszą doprowadzić do kryzysu czyli okresu przełomu, w którym należy podjąć pewne działania pod presją czasu. Na przedstawionych wektorach pokazane są: skuteczność oznaczająca efektywność, ekonomiczność i etyczność działania wg kryteriów teorii zarządzania. Na drugim wektorze pokazany jest horyzont czasowy owych 40 lat.

Do oceny przyjęty został przedział czasowy lat 1963 do 2003 roku. Ten przedział wyraźnie dzieli się na cztery okresy:

- rozwoju (lata 1963–1971)
- ekspansji (1972–1990)
- spadku sprawności systemu mobilizacyjnego (1991–1999)
- powolnego obumierania systemu (1999–2003)

Ogólna charakterystyka wyodrębnionych okresów przedstawia się następująco.

Okres narodzin i rozwoju rozpoczyna przełom w systemie, który dotyczy wprowadzenia nowego planu mobilizacyjnego w 1963 r. oraz zsynchronizowanie go z planowaniem operacyjnym i częściowym odtajnieniem prac mobilizacyjnych. Dotyczyło ono zapoznania dowódców oraz szefów rodzajów wojsk w jednostkach wojskowych z zadaniami mobilizacyjnymi. Przełomem w systemie jest kolejna data 21 listopada 1967 r. czyli wprowadzenie ustawy o powszechnym obowiązku obrony PRL, która nakładała obowiązki na obywateli w zakresie obronności, na uspołecznioną gospodarkę i administrację. Rok 1970 też pewnie znaczący dla szkolnictwa, bowiem utworzona została KOiMW w ASG WP.

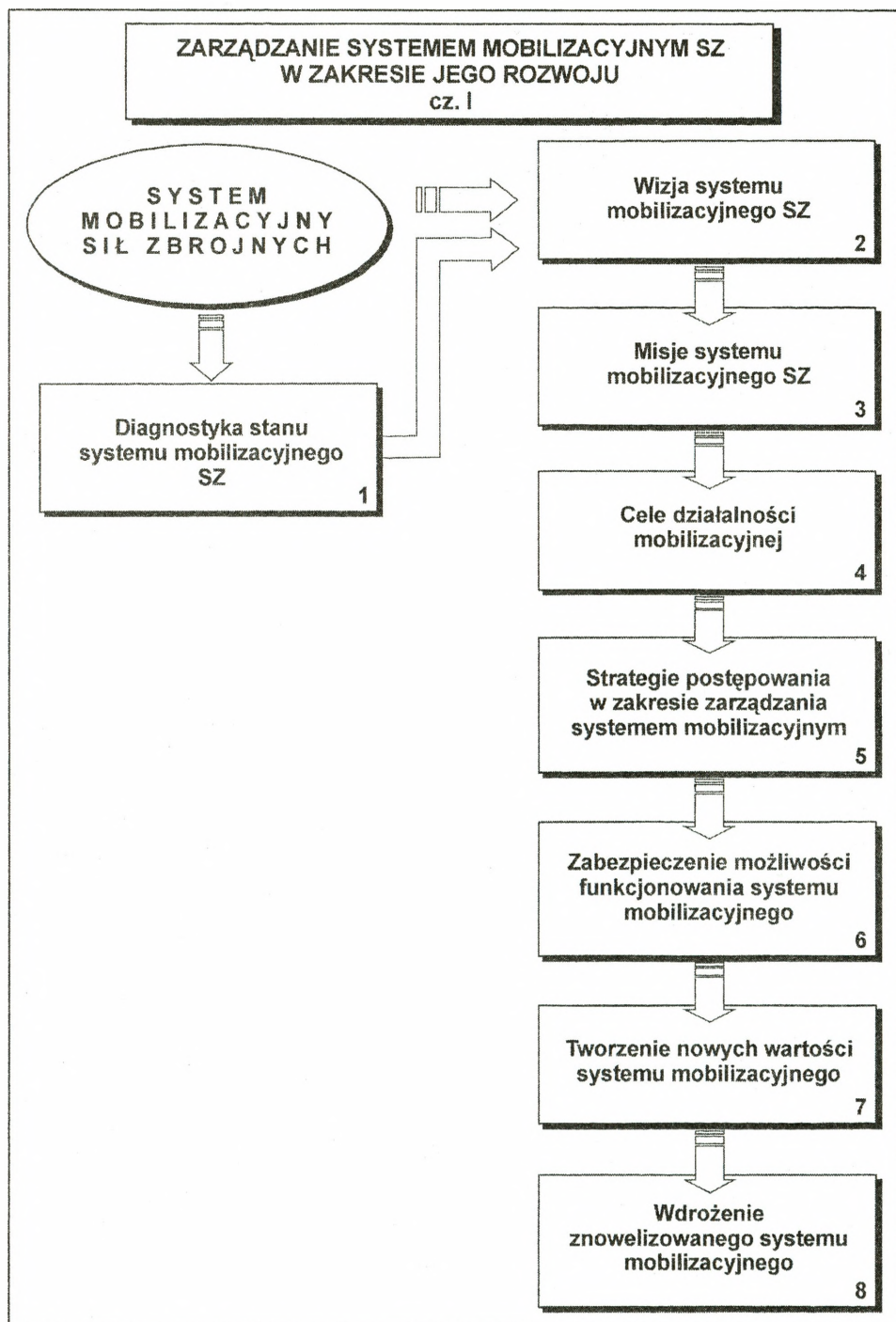
Okres ekspansji systemu mobilizacyjnego wyróżniają następujące daty:

- 1972 r. – wprowadzenie nowego planu mobilizacyjnego, nałożenie zadań mobilizacyjnych na podmioty gospodarcze w zakresie formowania jednostek (pododdziałów) dla sił zbrojnych oraz wypracowanie i wprowadzenie koncepcji uzupełniania strat sił zbrojnych w czasie wojny;

- rok 1974 też pewnie znaczący dla szkolnictwa – bo dotyczy powołania do życia CDKAW w Łodzi;

- rok 1975 dotyczy wdrożenia nowej dyrektywy o gotowości bojowej, która wprowadziła cztery stany gotowości bojowej i obowiązuje do dziś. W tym też roku dokonano nowego podziału administracyjnego na 49 województw bez szczebla powiatowego;

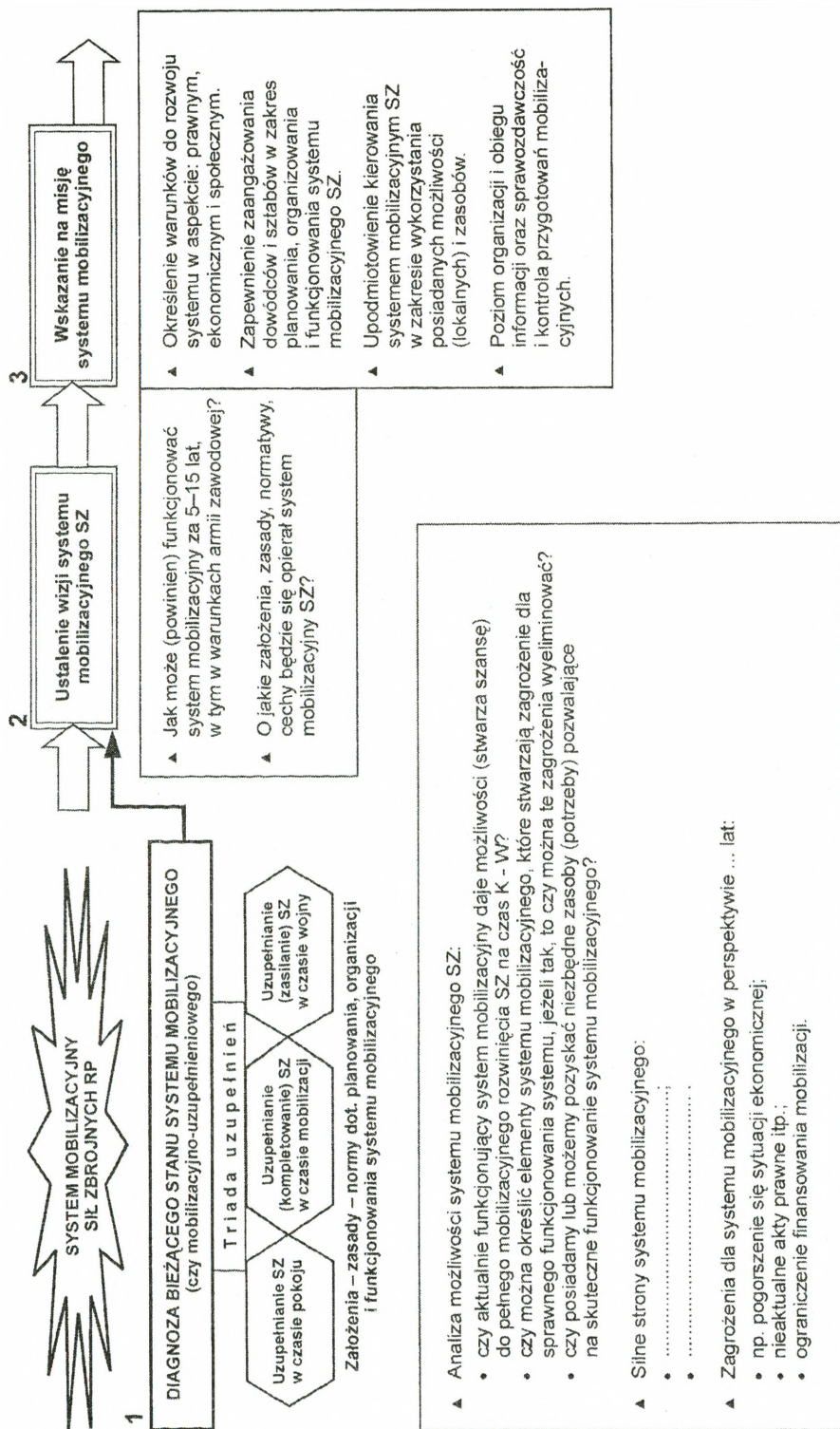
- przełomem tego okresu był rok 1983, który zaowocował wprowadzeniem nowego planu mobilizacyjnego w trudnych latach kryzysu społeczno-politycznego, wpływającego także na siły zbrojne.

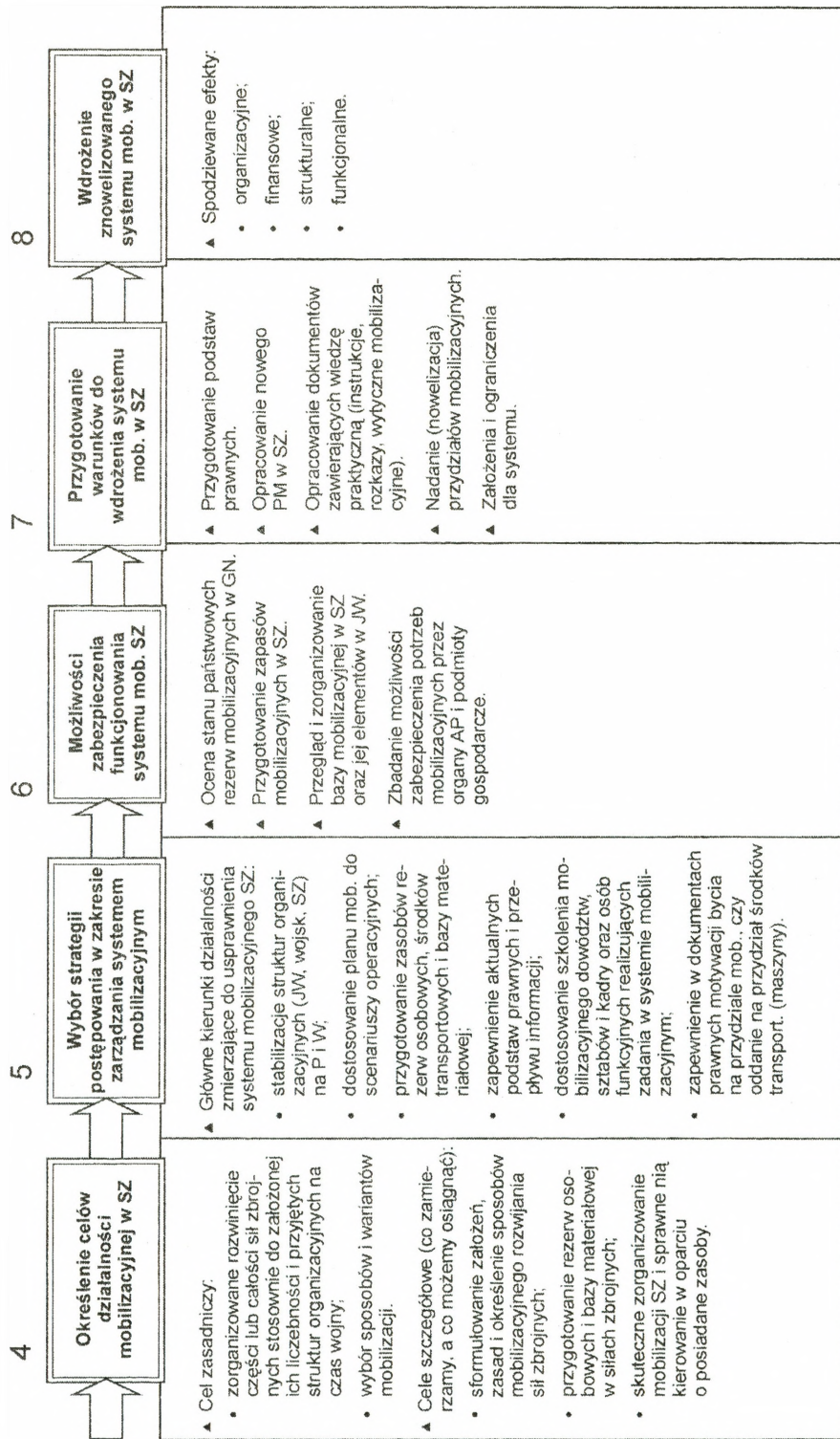


Wykonał: prof. Jan Wojnarowski

Rys. 6. Zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych

# ZARZĄDZANIE SYSTEMEM MOBILIZACYJNYM SZ RP W ZAKRESIE JEGO ROZWOJU





Rys. 7. Kierunki w zarządzaniu systemem mobilizacyjnym

Trzeci okres charakteryzuje się spadkiem sprawności systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Spadek ten spowodowała transformacja ustrojowa i gospodarcza w państwie. Poczynając od zdjęcia zadań mobilizacyjnych z podmiotów gospodarczych i tu mamy do czynienia z demontażem systemu mobilizacyjnego. Likwiduje się także pion mobilizacyjny w Sztabie Gen. WP i na szczeblach operacyjnych. Znika z mapy CDK oraz Zarząd Materiałowy Zabezpieczenia Mobilizacji. Ograniczone jest szkolenie rezerw osobowych, w tym w ramach SPR. Z drugiej strony w tym okresie rozwija się teoria mobilizacji. W Akademii Obrony Narodowej zostało wypromowanych 11-tu doktorów w tej specjalności naukowej.

Rok 1999 to początek głębokiego kryzysu systemu mobilizacyjnego. Misternie zbudowany pion mobilizacyjny w siłach zbrojnych rozpada się wraz z reorganizacją Sztabu Gen. WP, rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych.

Obawiam się, że jeśli nie uda się zatrzymać tych złych trendów w systemie mobilizacyjnym, to mogą nastąpić procesy nieodwracalne.

Po tych pesymistycznych akcentach dotyczących funkcjonowania cyklu systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych należy przejść do określenia ścieżki problemowej postępujących po sobie zdarzeń oraz dokonać ich charakterystyki, która będzie miała wpływ na dalszy rozwój naszego systemu (rys. 6, 7).

Wstępem do prowadzenia badań nad rozwojem systemu mobilizacyjnego w kontekście teorii zarządzania powinna być diagnoza bieżącego stanu systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

W ramach tej diagnozy wypada zastanowić się na wstępie, czy nazwa „system mobilizacyjny sił zbrojnych” jest adekwatna do spełnianej przez niego roli, czy też nazwa powinna brzmieć „system mobilizacyjno-uzupełnieniowy sił zbrojnych”<sup>2</sup>. Otóż wszystko to, czym zajmuje się system obejmuje triadę zadań związanych z uzupełnianiem sił zbrojnych:

- uzupełnianie pokojowe sił zbrojnych polegające na corocznym wcielaniu poborowych do odbycia zasadniczej służby wojskowej w jednostkach (instytucjach), przez co tworzone jest podstawowe źródło przyszłych zasobów osobowych (żołnierzy rezerwy) na potrzeby mobilizacyjne;
- uzupełnianie (kompletowanie) jednostek wojskowych sił zbrojnych w czasie mobilizacji żołnierzami rezerwy, środkami transportu i maszynami, jak też zapasami pobieranymi z rezerw mobilizacyjnych;
- uzupełnianie, czy też raczej zasilanie ubytków sił zbrojnych w toku prowadzonych działań bojowych – stanem osobowym i różnego rodzaju niezbędnym sprzętem, w tym, na ile to będzie możliwe, uzbrojeniem.

Zatem w systemie mobilizacyjnym mamy głównie do czynienia z uzupełnianiem i wg naszych poglądów nie należy zmieniać nazwy systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych, którego treścią jest uzupełnianie w różnych trzech stanach bezpieczeństwa państwa – w stanie pokoju, kryzysu i wojny.

Diagnoza systemu mobilizacyjnego powinna dotyczyć następujących obszarów:

---

<sup>2</sup> Tę drugą nazwę preferują oficerowie GZZO (P-1) Sztabu Gen. WP.

- Analizy możliwości systemu mobilizacyjnego w kontekście udzielania odpowiedzi na następujące pytania:

- czy aktualnie funkcjonujący system mobilizacyjny stwarza szansę do pełnego mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych na wypadek zarządzenia mobilizacji?

- czy można określić elementy systemu mobilizacyjnego, które stwarzają zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania systemu, jeżeli tak, to czy można te zagrożenia wyeliminować i jakim kosztem?

- czy posiadamy lub możemy pozyskać niezbędne zasoby (potrzeby) pozwalające na skuteczne funkcjonowanie systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych?

- jaki powinien być zasadniczy kierunek zmian w systemie mobilizacyjnym sił zbrojnych?

- jaką bazę i gdzie przygotować, aby w pełni zabezpieczyła ona potrzeby mobilizacyjne wojsk?

- Silnych stron systemu mobilizacyjnego, do których, wydaje się, można zaliczyć:

- planowanie mobilizacyjne obejmujące wszystkie jednostki wojskowe sił zbrojnych;

- kierowanie mobilizacją przejawiające się w kreowaniu efektywności wykonania zadań mobilizacyjnych przez jednostki wojskowe;

- zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwijania przez terenowe organy administracji wojskowej.

- Zagrożeń dla systemu mobilizacyjnego w perspektywie dekady mogących przejawiać się w:

- braku pełnego zabezpieczenia na przydziały mobilizacyjne przygotowanych żołnierzy rezerwy specjalistów;

- relatywnie obniżające się zasoby środków transportowych i maszyn w gospodarce narodowej;

- profesjonalizacja sił zbrojnych oparta o ochotniczy nabór do służby wojskowej;

- dalsza nieprzewidywalna reorganizacja ogniw administracji cywilnej i wojskowej.

Kolejne kroki to ustalenie wizji, misji i celów systemu mobilizacyjnego.

Wizja systemu mobilizacyjnego będzie określała jego ogólną koncepcję polegającą na określeniu celu, założeń i sprecyzowaniu zasad, przeanalizowaniu otoczenia oraz zbadaniu kształtu organizacyjnego systemu i zasadniczych kierunków jego rozwoju.

Ustalając wizję należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- jak może (powinien) funkcjonować system mobilizacyjny za 5–15 lat, w tym w warunkach armii zawodowej i mogących wystąpić zakłóceń;

- o jakie założenia, zasady, normatywy i cechy będzie się opierał nowy system mobilizacyjny sił zbrojnych.

Misja systemu mobilizacyjnego stanowi jeden z etapów w procesie zarządzania, w trakcie którego zostaną określone:

- warunki do rozwoju systemu w aspekcie prawnym, ekonomicznym i społecznym;

- zaangażowanie dowódców i sztabów w zakres planowania, organizowania oraz funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych;
- upodmiotowienie kierowania systemem mobilizacyjnym w zakresie wykorzystania posiadanych możliwości i lokalnych zasobów;
- poziomy organizacyjne obiegu informacji oraz sprawozdawczości i kontroli przygotowań mobilizacyjnych;
- ukierunkowanie strategii działalności mobilizacyjnej z wyakcentowaniem priorytetów i możliwości ich urzeczywistnienia w czasie kryzysu oraz wojny.

Cele systemu mobilizacyjnego należy ująć w dwie grupy, które odnoszą się będą do przedmiotu mobilizacji, czyli kilkukrotnego powiększenia sił zbrojnych na czas wojny w określonym horyzoncie czasowym. Cele przekształcone w zamiar działania i skonkretyzowane w ujęciu zadaniowym powinny dotyczyć:

- zorganizowanego rozwinięcia części lub całości sił zbrojnych stosownie do założonej ich liczebności i przyjętych struktur organizacyjnych na czas wojny;
- wyboru sposobów i wariantów mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- dostosowywania systemu mobilizacyjnego do rozwoju sił zbrojnych.

Cele szczegółowe określają, co zamierzamy, a co możemy osiągnąć w systemie mobilizacyjnym np.:

- sformułowanie nowych założeń, zasad i określić nowe sposoby mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- przygotowanie rezerw osobowych i bazy materiałowej dla jednostek niskiej gotowości do działań i całkowite odciążenie jednostek o zróżnicowanej gotowości do działań od dodatkowych zadań mobilizacyjnych;
- kształcenie kadry zajmującej się problematyką mobilizacyjną w SZ;
- przygotowanie wariantów zdecentralizowanego kierowania przebiegiem mobilizacji wojsk (jednostek wojskowych);
- stosowanie elastycznej struktury systemu mobilizacyjnego w zależności od zaistniałej sytuacji polityczno-militarnej.

Następne kroki w zarządzaniu systemem mobilizacyjnym zmierzają do określenia strategii działania i możliwości zabezpieczenia tych działań. Należy przypomnieć, iż zarządzanie strategiczne w ogólnym ujęciu obejmuje<sup>3</sup>:

- opracowanie planów i programów strategicznych dla systemu;
- opracowanie propozycji realizacji określonych wariantów strategii i przygotowanie ich do realizacji;
- opracowanie scenariuszy oczekiwanego rozwoju;
- tworzenie i eksploatacja systemu informatycznego i decyzyjnego;
- obserwację, ocenę i usprawnienie stosowanych metod, technik i stylów zarządzania.

Wybór strategii postępowania oznacza określenie głównych kierunków działalności zmierzających do usprawnienia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych. Mogą to być następujące kierunki:

<sup>3</sup> Z. Pięrciński, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997.

J. Penc, *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

- dostosowanie planów i dokumentów kierowania do scenariuszy operacyjnego użycia sił zbrojnych;
- doprowadzenie do stabilizacji struktur organizacyjnych jednostek wojskowych na czas pokoju i wojny;
- przygotowanie zasobów rezerw osobowych, środków transportowych i bazy materiałowej;
- zapewnienie dobrych podstaw prawnych i przepływu informacji;
- dostosowanie szkolenia mobilizacyjnego dowództw, sztabów i kadry oraz osób funkcyjnych realizujących zadania w systemie mobilizacyjnym;
- zapewnienie w dokumentach prawnych motywacji bycia na przydziale mobilizacyjnym, czy oddanie na przydział, w ramach świadczeń etatowych środka transportowego, czy też maszyny do prac ziemnych.

Opracowany cykl postępowania w ramach zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych kończą dwa problemy, które dotyczą możliwości zabezpieczenia funkcjonowania systemu i przystosowania warunków do jego wdrożenia.

Ocena stanu zabezpieczenia systemu mobilizacyjnego powinna obejmować dwie płaszczyzny: zabezpieczenie materiałowe zgromadzone w magazynach, bazach i składnicach sił zbrojnych oraz zmagazynowanie w rezerwach państwowych wydzielonych z gospodarki narodowej. Ocena ta pozwoli na określenie możliwości i skuteczności zabezpieczenia funkcjonowania systemu mobilizacyjnego na wypadek jego uruchomienia. Kolejny problem to zabezpieczenie realizowane przez organy administracji wojskowej w zakresie uzupełniania etatowych potrzeb jednostek wojskowych (żołnierze rezerwy, środki transportowe i maszyny do prac ziemnych).

Przygotowanie warunków do wdrożenia znowelizowanego systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych będzie polegało na opracowaniu podstaw prawnych nowego planu mobilizacji, założeń i organizacji w systemie, nadawaniu nowych przydziałów mobilizacyjnych oraz opracowaniu dokumentów zawierających wiedzę praktyczną.

Wdrożenie znowelizowanego systemu mobilizacji sił zbrojnych, opracowanego w myśl teorii zarządzania może przynieść spodziewane efekty, jeśli spełnione zostaną trzy podstawowe warunki:

1. Dobrze zostaną opracowane podstawy prawne dające szansę do rozwoju systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych w zakresie motywacji dla osób świadczących w ten system i jasnych delegacji dla organizatorów oraz wykonawców zadań mobilizacyjnych.

2. Wymierne nakłady finansowe na rozwój i zabezpieczenie systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

3. Przygotowane zasoby żołnierzy rezerwy (wyszkolone i dyspozycyjne).

Spełnienie tych trzech warunków może stanowić zaczyn do wkroczenia w nowe realia systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych.

Te podstawowe wskazówki dotyczące zarządzania systemem mobilizacyjnym powinny być brane pod uwagę we wszelkich decyzjach mobilizacyjnych. Tak, aby w 2006 r. rozpoczął funkcjonowanie jednolity i przejrzysty system mobilizacyjny

sił zbrojnych RP zgodnie z zapisem zamieszczonym w Biuletynie Informacyjnym 1/171, str. 146.

Na zakończenie przypomnę, iż zbliżający się dzień 22 sierpnia powinien być naszym świętem, kiedy to rozkazem nr 7600/Org z dnia 22.08.1921 r. wg opracowanego planu „AP” uruchomiony został proces demobilizacji milionowej polskiej armii.

Dziękuję za uwagę.

## ANALIZA STANU SYSTEMU MOBILIZACYJNEGO SZ RP

Temat ten dotyczy bardzo ważnej, złożonej i ciekawej dziedziny działalności mobilizacyjnej Sztabu Generalnego WP. Dokument pod tą nazwą był opracowywany w każdym roku kalendarzowym (w pierwszej połowie grudnia) w Zarządzie Mobilizacji i Uzupelnień i przedstawiany kierownictwu Sztabu Generalnego WP. Zawierał on kompleksową problematykę mobilizacyjną (stan systemu) w formie opisowej i graficznej (rysunki, tabele wykresy, mapy) zestawioną wg dokładnie określonego układu (kolejności). Materiał ten był podstawą zarówno oceny stanu systemu mobilizacyjnego (stałej gotowości mobilizacyjnej wojsk), jak i podejmowanych działań (decyzji) w tej dziedzinie w kolejnym roku kalendarzowym.

Niezwykle ważnym elementem tego dokumentu był punkt 1 – Zakres uwzględnienia potrzeb operacyjnych SZ RP w działalności mobilizacyjnej (chodziło tu głównie o planowanie mobilizacyjne). Tę część omawianej analizy opracowywał każdorazowo Zarząd Operacyjny Sztabu Generalnego WP (Oddział II). Miała ona charakter oceny przydatności założeń systemu mobilizacyjnego i stanowiła ważny czynnik podejmowanych prac studyjnych i koncepcyjnych w ramach doskonalenia planowania mobilizacyjnego. Wynikające z tego wnioski były również wykorzystywane w szkoleniu mobilizacyjnym kierowniczej kadry oficerskiej SZ RP, zwłaszcza na szczeblu IC MON oraz dowództw OW i RSZ.

Dokument przedstawiający stan systemu mobilizacyjnego SZ RP opracowywałem osobiście, jako zastępca szefa Zarządu Mobilizacji i Uzupelnień do spraw mobilizacji SZ RP. Wykorzystywałem do tego dokumenty i informacje przygotowane przez poszczególne Oddziały i Wydziały Zarządu, a także wyniki ćwiczeń i kontroli gotowości mobilizacyjnej wojsk oraz wyniki różnego rodzaju prac studyjnych. Dokumenty te były systematycznie uaktualniane i uzupełniane o nowe zjawiska i dane statystyczne.

Niezbędne (brakujące) informacje uzyskiwałem również w dowództwach RSZ (OW), Inspekcji SZ, Departamencie Kadr MON oraz w Sztabie Głównego Kwatermistrza WP i Sztabie Służb Technicznych WP. Wielką zaletą tych materiałów była ich rzetelność i wiarygodność.

Na podstawie własnych obserwacji mogę potwierdzić, że omawiany dokument był również przedstawiany MON. Wniesione dekretacje szefa Sztabu Generalnego WP i MON świadczą, że dokument ten był zawsze wysoko oceniany, budził duże

---

\* plk w st. spocz. prof. dr hab. Julian Babula – były zastępca szefa Zarządu Mobilizacji i Uzupelnień Sztabu Gen. WP, obecnie członek Rady WSO.

zainteresowanie i zaliczany był do dokumentów podlegających szczególnej ochronie, ponieważ zawierał dane obrazujące aktualny potencjał bojowy SZ RP. Wiele IC MON starało się wykorzystać ten dokument w swojej działalności służbowej, zwłaszcza mającej związek z pracami mobilizacyjnymi. Uprawnionym do dawania takiej zgody był jedynie zastępca szefa Sztabu Generalnego WP do spraw organizacyjno-mobilizacyjnych (rys. 1).

Tyle w ramach wprowadzenia do tematu mojego wystąpienia. Chcę jednocześnie zaznaczyć, że przyjmując ten temat od płk. prof. Jana Wojnarowskiego zastrzegłem się co do kolejności jego podejmowania. Uważałem, że w pierwszej kolejności ma prawo podjąć go przedstawiciel Sztabu Generalnego WP (będący w czynnej służbie wojskowej), a dopiero w drugiej były pracownik tego Sztabu. Ponadto wyjaśniłem, że temat ten mogę przedstawić jedynie w wydaniu historyczno-teoretycznym jako moje osobiste refleksje z długoletniego kierowania systemem mobilizacyjnym SZ RP w Sztabie Generalnym WP (8 lat).

Wynika to z faktu, że w miarę upływu lat od momentu odejścia do rezerwy, każdy oficer stopniowo traci możliwość posiadania aktualnych informacji w interesującej go dziedzinie. Nie zna również nowych potrzeb sił zbrojnych i nowych możliwości w zakresie ich zaspokajania. Ważną rolę odgrywają tu również obowiązujące zasady zachowania tajemnicy prac prowadzonych w Sztabie Generalnym WP. Jest to zjawisko naturalne i w pełni uzasadnione. Ja jestem w o tyle lepszej sytuacji, że kieruję przewodami doktorskimi obejmującymi aktualną problematykę SZ RP (mam do tego uprawnienia).

Analiza kolejnych edycji wspomnianego dokumentu (analiza stanu systemu mobilizacyjnego), dokonywana w Zarządzie Mobilizacji i Uzupełnień pozwoliła nam na dokładne ustalenie czynników mających bezpośredni wpływ na stan systemu mobilizacyjnego SZ RP. Miało to duże znaczenie dla sprecyzowania kompetencji, zadań i odpowiedzialności osób kierowniczych na poszczególnych szczeblach dowodzenia za przygotowania mobilizacyjne, a także dla formułowania dokumentów normatywnych, zadaniowych i sprawozdawczych. Ustalenia te były wykorzystywane przy opracowywaniu kolejnych planów mobilizacyjnych, instrukcji mobilizacyjnych i programów szkolenia mobilizacyjnego kadry zawodowej (słuchaczy akademii wojskowych i podchorążych WSO). Ustalone czynniki przedstawiłem na rys. 2.

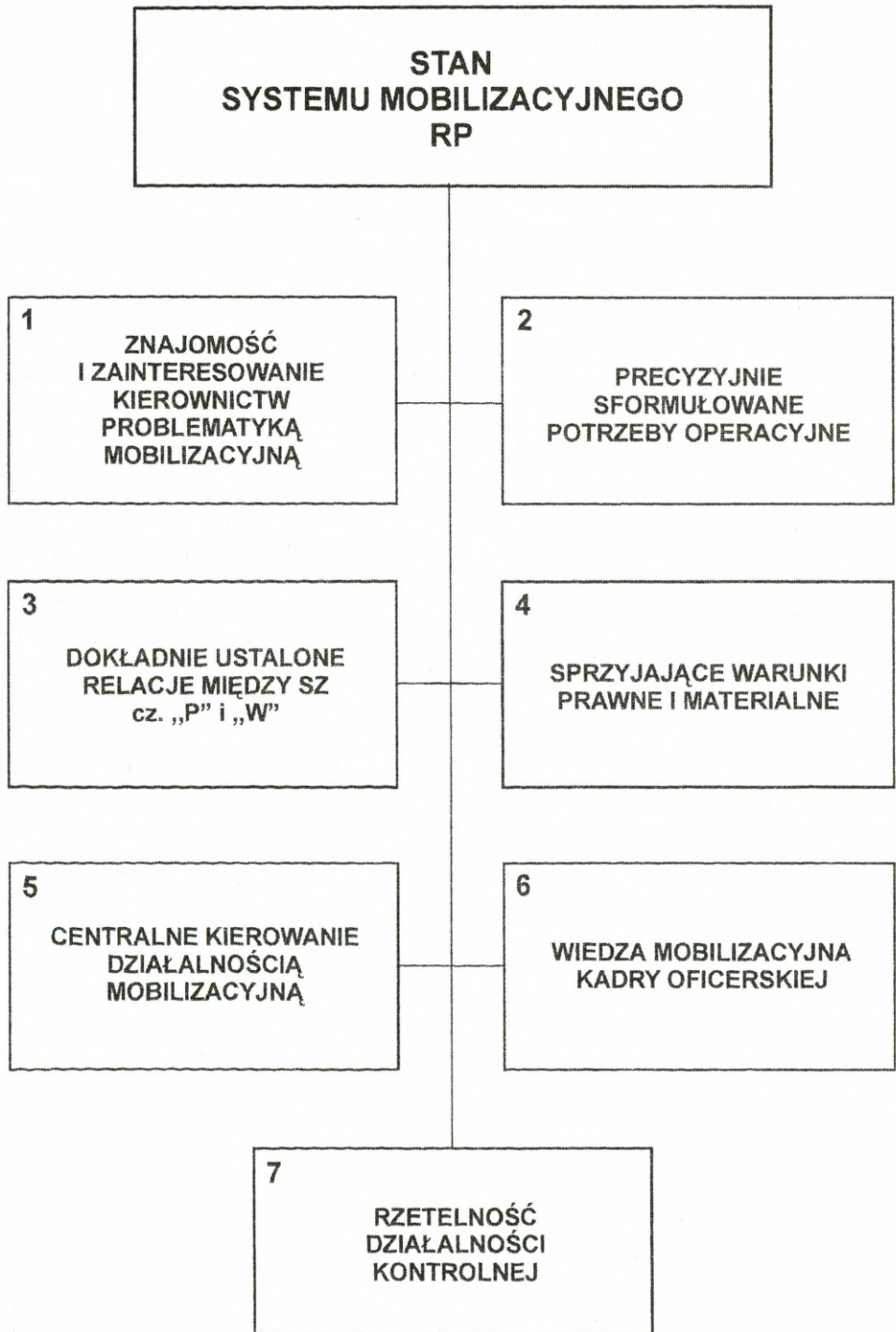
Kolejny problem, który chcę poruszyć – mający bezpośredni związek ze stanem systemu mobilizacyjnego SZ RP – dotyczy dorobku Wojska Polskiego w dziedzinie przygotowań i prowadzenia mobilizacji wojsk. Doświadczenia te mające charakter historyczny, w znacznej części mają walor praktycznej przydatności i mogą być z korzyścią wykorzystywane we współczesnych warunkach.

Spotykając się z przedstawicielami różnych środowisk kadry oficerskiej SZ RP, często słyszę, że obecnie trzeba budować zupełnie nowy system mobilizacyjny, a dotychczasowe doświadczenia i dorobek należy przekazać do zbiorów archiwalnych, wyłącznie dla badań naukowych. Jestem wielce zdziwiony takimi poglądami i uważam, że są one szkodliwe dla prac mobilizacyjnych. Na podstawie wielu badań systemów mobilizacyjnych wybranych państw Europy, funkcjonujących

## ELEMENTY ANALIZY

1	ZAKRES UWZGLĘDNIENIA POTRZEB OPERACYJNYCH SZ (OPRACOWYWAŁ ZARZĄD OPERACYJNY SG WP)
2	STAN UZUPEŁNIENIA POTRZEB MOBILIZACYJNYCH WOJSK
3	ZAKRES WYKORZYSTANIA GOSPODARKI NARODOWEJ
4	RACJONALNOŚĆ WYKORZYSTANIA SIŁ I ŚRODKÓW
5	EFEKTYWNOŚĆ PROCESU GROMADZENIA WYSZKOLONYCH REZERW OSOBOWYCH NA POTRZEBY MOBILIZACYJNE I WOJENNE
6	STAN WSZECHSTRONNEGO ZABEZPIECZENIA MOB. SZ
7	STAN PRZYGOTOWAŃ DO UZUPEŁNIANIA WOJSK W CZASIE WOJNY
8	WNIOSKI WYNIKAJĄCE Z ĆWICZEŃ I KONTROLI GOTOWOŚCI MOBILIZACYJNEJ WOJSK
9	STAN STAŁEJ GOTOWOŚCI MOBILIZACYJNEJ RSZ (OW)
10	STAN WIEDZY MOBILIZACYJNEJ KADRY OFICERSKIEJ
11	WNIOSKI DOTYCZĄCE SKUTECZNOŚCI SYSTEMU KIEROWANIA PRZYGOTOWANIAMI MOBILIZACYJNYMI
12	WYNIKI DZIAŁALNOŚCI RACJONALIZATORSKIEJ I DOSKONALĄCEJ W SYSTEMIE MOBILIZACYJNYM

Rys. 1. Stan systemu mobilizacyjnego SZ RP



Rys. 2. Czynniki mające bezpośredni wpływ na stan systemu mobilizacyjnego SZ RP

w różnych okresach historycznych (począwszy od mobilizacji poprzedzającej wojnę francusko-pruską w 1870 r. – uznaną przez specjalistów za pierwszą nowoczesną mobilizację sił zbrojnych), stwierdzam, że systemy mobilizacyjne miały i mają elementy (zasady) stałe (niezmiennie) i zmienne, z wyraźną przewagą ilościową dla elementów stałych (niezmiennych).

Wnioski wynikające z tego bezsprzecznego faktu powinny być wykorzystywane w działalności mobilizacyjnej współczesnych SZ RP, przyczyniając się do jej sprawności i niezawodności, a także do racjonalnego wykorzystywania sił i środków przeznaczanych przez państwo na przygotowania mobilizacyjne.

Warto zwrócić uwagę na to, że w NATO funkcjonuje zasada „doskonalenia sił zbrojnych na podstawie doświadczeń historycznych i dorobku naukowego armii narodowych”. Nie należy tego traktować wyłącznie jako zwrot kurtuazyjny. Jest to zachęta do sięgania do dorobku myśli wojskowej różnych okresów historycznych, uwzględniającego specyfikę poszczególnych państw i warunki miejscowe. Jestem przekonany o słuszności tej często przypominanej zasady. Mając powyższe na uwadze proponuję dokładną analizę rysunku 3.

Do ważnych wniosków, wynikających z bogatego dorobku Wojska Polskiego w dziedzinie funkcjonowania systemu mobilizacyjnego zaliczam (między innymi) wniosek dotyczący centralnego kierowania działalnością mobilizacyjną w SZ RP i gospodarce narodowej (rys. 4). Przedstawiłem tu zarówno argumenty wojskowe (6), jak i argumenty inne (5). Wydaje się, że należy poddać je gruntownej analizie na podstawie której przeprowadzone zostaną działania mające na celu wyeliminowanie (usprawnienie) dotychczasowych błędnych decyzji organizacyjnych i kompetencyjnych. Dotyczy to zwłaszcza konieczności pilnego odtworzenia Zarządu Mobilizacji i Uzpełnień Sztabu Generalnego WP (bez członu „Uzpełnień”) oraz jego odpowiedników w dowództwach RSZ (DWŁąd, DWŁOP, DMW) i Okręgach Wojskowych. Jest to podstawowym warunkiem uzyskania liczącego się podniesienia sprawności i niezawodności systemu mobilizacyjnego SZ RP.

Tak ważna i złożona dziedzina działalności, jaką jest działalność mobilizacyjna prowadzona w SZ RP i gospodarce narodowej – realizowana w demokratycznym państwie prawnym i gospodarce rynkowej – nie może być efektywna bez istnienia prężnego i centralnego organu kierowania. Tylko taki system zapewnia utrzymanie wysokiego poziomu stałej gotowości mobilizacyjnej wojsk, właściwe wykorzystanie możliwości gospodarki narodowej, a także systematyczne doskonalenie systemu mobilizacyjnego.

Działalność mobilizacyjna prowadzona w latach 1996–2003 w pełni potwierdziła potrzebę istnienia Zarządu Mobilizacji. Bez niego działalność ta jest słabo skoordynowana, a przez to mało skuteczna. Odczuwa się również brak jednolitej myśli rozwojowej, wspartej odpowiednimi badaniami naukowymi. Wszystko to wymaga pilnych decyzji organizacyjnych i kompetencyjnych.

Z powyższym problemem łączy się sprawa podstawowych funkcji systemu mobilizacyjnego współczesnych sił zbrojnych Europy (rys. 5). Otóż dotychczasowe funkcje systemu mobilizacyjnego dotyczyły głównie sił zbrojnych czasu wojny (zwiększenie potencjału bojowego). We współczesnych warunkach muszą one dotyczyć również sił zbrojnych czasu pokoju.

## ZASADY I ELEMENTY SYSTEMÓW MOBILIZACYJNYCH

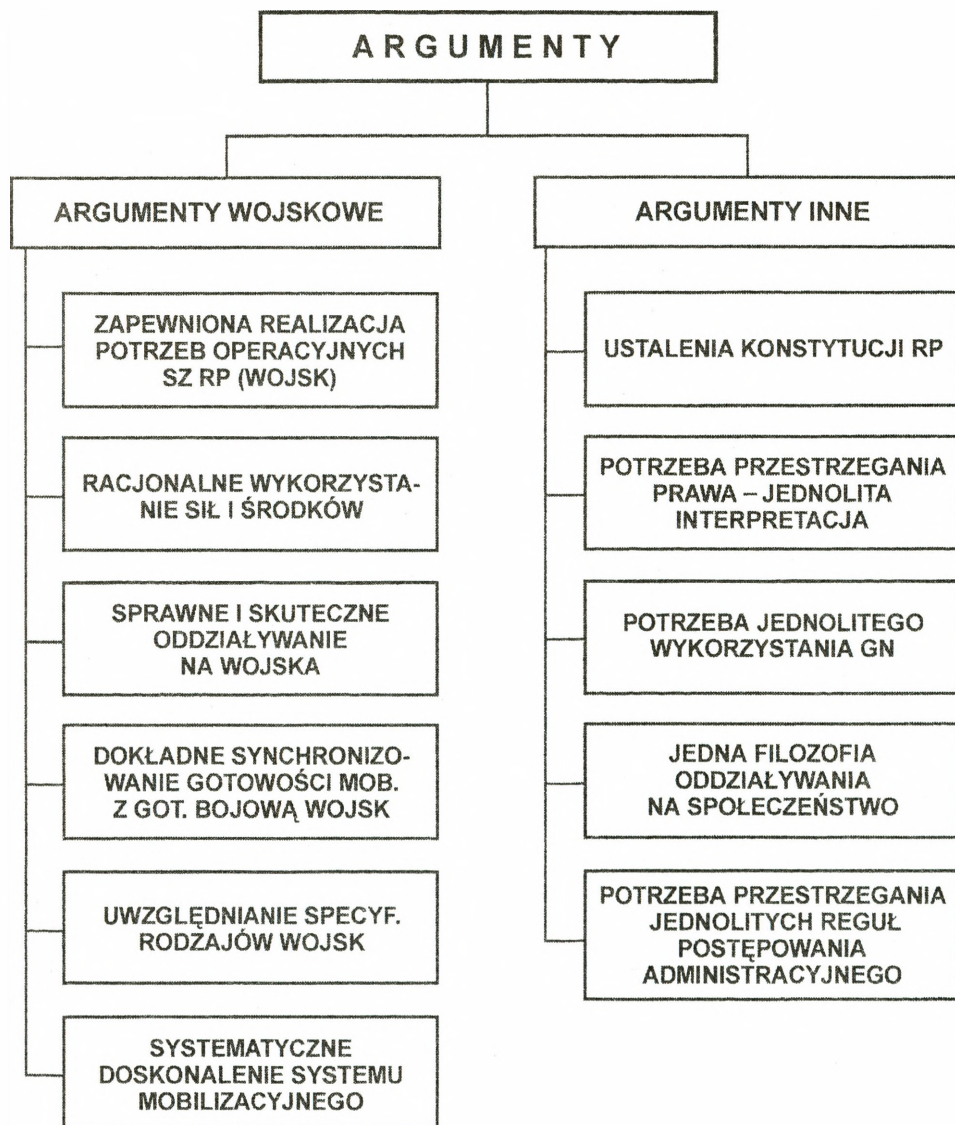
### STAŁE (NIEZMIENNE)

### ZMIENNE

1	PRIORYTET POTRZEB OPERACYJNYCH
2	NIEZAWODNOŚĆ DZIAŁANIA
3	ELASTYCZNOŚĆ DZIAŁANIA
4	RACJONALNOŚĆ WYKORZY- STANIA SIŁ I ŚRODKÓW
5	CENTRALNE KIEROWANIE – NAJWYŻSZA SKUTECZNOŚĆ
6	PODSTAWA MOBILIZACJI – RELACJE SZ cz. „P” i „W”
7	ODPOWIEDZIALNOŚĆ OSOBISTA DOWÓDCÓW ZA MOB. JW
8	ZASADA STAŁEJ GOTOWOŚCI DO URUCH. MOBILIZACJI
9	PEŁNE ZABEZPIECZENIE POTRZEB MOBILIZACYJNYCH
10	PODZIAŁ NA JEDNOSTKI MOBI- LIZUJĄCE I MOBILIZOWANE
11	GROMADZENIE WYSZKOŁO- NYCH REZERW OSOBOWYCH
12	SZKOLENIE MOBILIZACYJNE KADRY OFICERSKIEJ
13	UWZGLĘDNIANIE PROBLEMA- TYKI MOB. W ĆWICZENIACH
14	WYKORZYSTANIE GOSPODARKI NARODOWEJ
15	ZACHOWANIE TAJEMNICY PRZYGOT. MOBILIZACYJNYCH

1	WARIANTY MOBILIZACJI
2	TERMINY ZAKOŃCZENIA MOBILIZACJI JW
3	SPOSOBY MOBILIZOWANIA JW
4	ETATY JW cz. „P” i „W”
5	STOPIEŃ UKOMPLETOWANIA JW cz. „P”
6	ILOŚĆ I RODZAJE JW
7	MIEJSCA MOBILIZACJI
8	TERMINOLOGIA MOBILIZA- CYJNA I OPERACYJNA

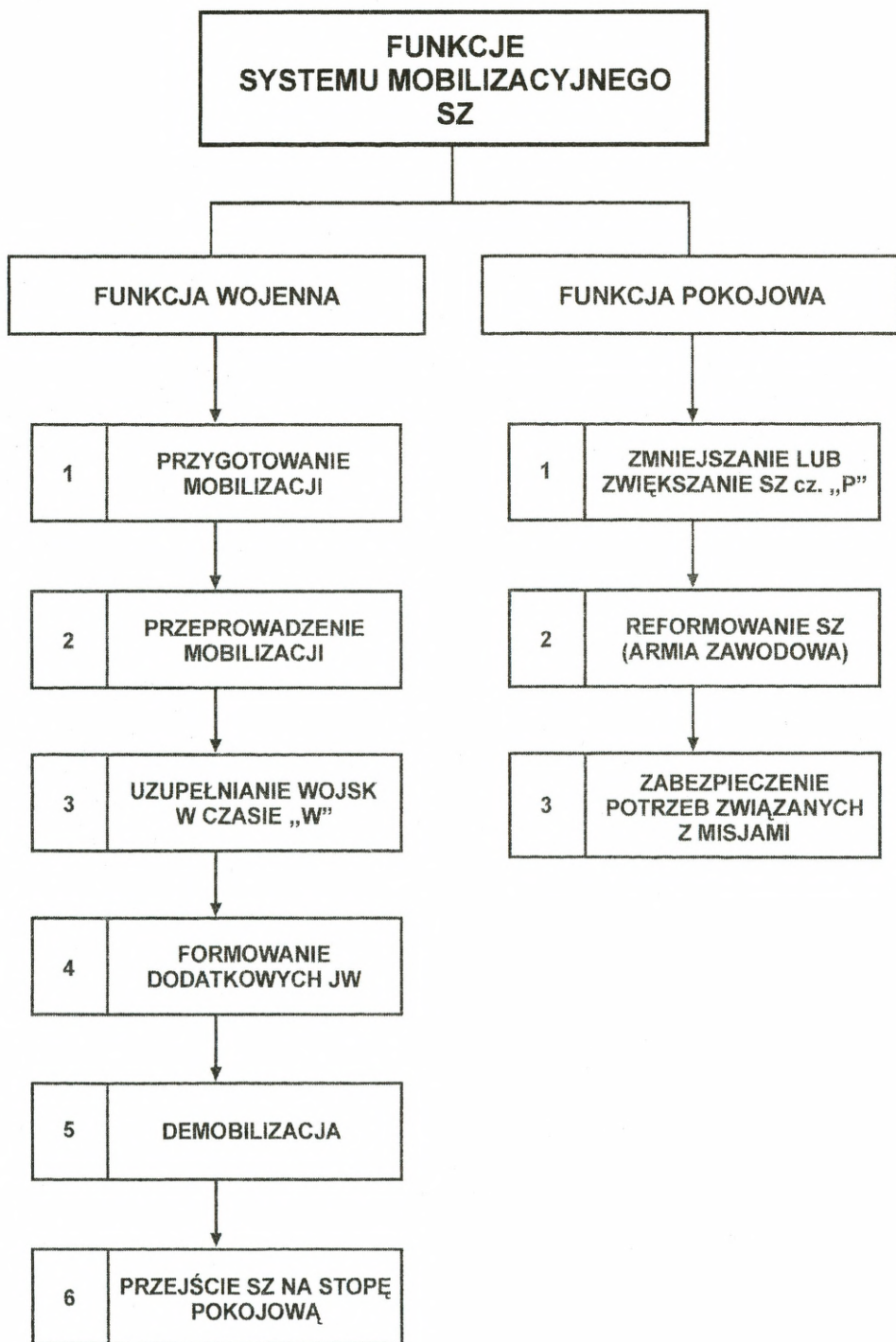
Rys. 3. Doświadczenia historyczne



**CENTRALNE KIEROWANIE DZIAŁALNOŚCIĄ MOBILIZACYJNĄ**

1. DECYZJA O URUCHOMIENIU MOB. – PREZYDENT RP
2. ODPOWIEDZ. ZA PRZYGOT. MOB. – SZEFE SZTABU GEN. WP
3. ODPOWIEDZ. ZA SYST. MOB. – SZEFE ZARZĄDU MOBILIZACJI
4. ODPOWIEDZ. ZA MOB. WOJSK – DOWÓDCY KOLEJ. SZCZEBLI DOWODZ.

Rys. 4. Istota centralnego kierowania działalnością mobilizacyjną w SZ RP



Rys. 5. Podstawowe funkcje mob. SZ

Jak wiemy wszystkie armie państw Europy poddane zostały licznym zabiegom organizacyjnym (restrukturyzacji), dotyczących głównie obniżenia ich liczebności w czasie pokoju. Proces ten nie został zakończony, można powiedzieć, że stał się on stałą zasadą (procesem). Jego nowym elementem staje się przechodzenie sił zbrojnych na armie zawodowe – co jest równoznaczne z kolejnym obniżaniem ich liczebności. A więc siły zbrojne utraciły stabilność i nadal będą obiektem różnego rodzaju decyzji i działań czynników politycznych, mając na celu dalsze obniżanie ich liczebności i zmniejszenie nakładów na utrzymanie. Będzie to głównie wynikiem poważnych trudności ekonomicznych, które są przewidywane w najbliższych latach.

Jednocześnie wszystko wskazuje na konieczność zapewnienia możliwości okresowego (doraźnego) zwiększania liczebności wojsk (podnoszenia potencjału bojowego jednostek wojskowych). Takie decyzje będą podejmowane w związku z rozwojem sytuacji polityczno-militarnej w różnych rejonach Europy i świata. Doświadczenia ostatnich lat wskazują na realność tego rodzaju wydarzeń, w tym w strefie zainteresowań naszego państwa.

System mobilizacyjny sił zbrojnych musi być przygotowany do szybkiego i skutecznego reagowania na tego rodzaju sytuacje. Podejmowane decyzje przez czynniki polityczne – zarówno dotyczące zmniejszania, jak i zwiększania liczebności sił zbrojnych – nie mogą być zaskoczeniem dla Sztabu Generalnego WP, a zwłaszcza dla centralnej komórki kierowania przygotowaniem mobilizacyjnymi (Zarządu Mobilizacji Sztabu Generalnego WP).

Zapewnienie odpowiedniego potencjału i dyspozycyjności sił zbrojnych w czasie pokoju będzie możliwe poprzez utrzymanie sprawnego i skutecznego systemu mobilizacyjnego. System taki z łatwością będzie podejmował wszelkie działania dotyczące zmiany stanu liczebnego sił zbrojnych, podejmując czynności mające na celu niezawodne rozwinięcie (kadrowanie) wojsk – w zmieniających się potrzebach operacyjnych. Wydaje się, że problem ten powinien być niezwłocznie podjęty w Sztabie Generalnym WP.

Wreszcie chcę podjąć ostatni problem – ocena systemu mobilizacyjnego współczesnych SZ RP. Jest to problem bardzo trudny i powinien być podjęty (przedstawiony) przez przedstawiciela Sztabu Generalnego WP. Ja mogę natomiast wymienić te zjawiska, które stanowią – moim zdaniem – mocne i słabe strony tego systemu. Nie jest to moja krytyka systemu, jest to moje zdanie, które sformułowałem na podstawie wieloletniej służby w Sztabie Generalnym WP (w pionie operacyjnym i organizacyjno-mobilizacyjnym), a także na podstawie współczesnych obserwacji i studiowania wielu dostępnych materiałów (rys. 5).

Uważam, że wielce obiecującym zjawiskiem jest żywe zainteresowanie problematyką mobilizacyjną przez młodych oficerów Sztabu Generalnego WP. Zainteresowanie to obejmuje zarówno stronę teoretyczną, jak i praktyczną, zwłaszcza dotyczącą planowania i kierowania procesami przygotowania oraz prowadzenia mobilizacji SZ RP. W czasie rozmów z tymi oficerami przekonałem się, że mają oni wiele pomysłów na rozwiązanie istniejących obecnie trudności i niedowładów.

Ludziom tym należy dać możliwość prowadzenia prac studyjnych nad proponowanymi rozwiązaniami.

Do mocnych stron funkcjonującego systemu mobilizacyjnego zaliczam również zachowanie (podtrzymywanie) wypracowanych elementów stałej gotowości mobilizacyjnej wojsk, a także widoczne dążenie do racjonalnego wykorzystywania możliwości gospodarki narodowej na potrzeby jednostek mobilizujących. Działania te są wspierane dążeniem do uruchomienia systemu szkolenia mobilizacyjnego kadry oficerskiej sił zbrojnych. Szczególną rolę w tym względzie odgrywa Akademia Obrony Narodowej, a w niej Zakład Organizacji i Mobilizacji.

Dostrzegam również wiele słabych stron w funkcjonowaniu systemu mobilizacyjnego SZ RP (rys. 6).

\* \* \*

Jestem przekonany, że w ciągu najbliższych dwóch lat nastąpi znacząca poprawa w dziedzinie przygotowań mobilizacyjnych w SZ WP. Będzie to wynikiem docenienia tej dziedziny działalności Sztabu Generalnego WP przez jego kierownictwo, a także głębszego zainteresowania się nią również przez przedstawicieli kierownictwa NATO. Takie symptomy dostrzegam i cieszę się z tego faktu, ponieważ niesie on nadzieję na rychłą poprawę sytuacji w tej bardzo ważnej dziedzinie działalności SZ RP.

Uważam, że powinny być podjęte i zrealizowane następujące etapy ożywienia przygotowań mobilizacyjnych w SZ RP:

1. Przygotowanie i przeprowadzenie specjalnej odprawy (narady, konferencji, gry decyzyjnej) z udziałem kierowniczej kadry Sztabu Generalnego WP, poświęconej organizacji i funkcjonowaniu systemu mobilizacyjnego SZ RP (ocenie jego aktualnego stanu).

2. Wydanie specjalnego rozkazu szefa Sztabu Gen. WP w sprawie usprawnienia organizacji i funkcjonowania systemu mobilizacyjnego SZ RP.

3. Powołanie Zarządu Mobilizacji Sztabu Gen. WP, Katedry Mobilizacji AON i Centrum Szkolenia Mobilizacyjnego (CSzM).

4. Wydanie nowych instrukcji mobilizacyjnych.

5. Opracowanie, wydanie i wprowadzenie w życie programu szkolenia mobilizacyjnego kadry zawodowej SZ RP.

6. Opracowanie nowego planu mobilizacyjnego SZ RP.

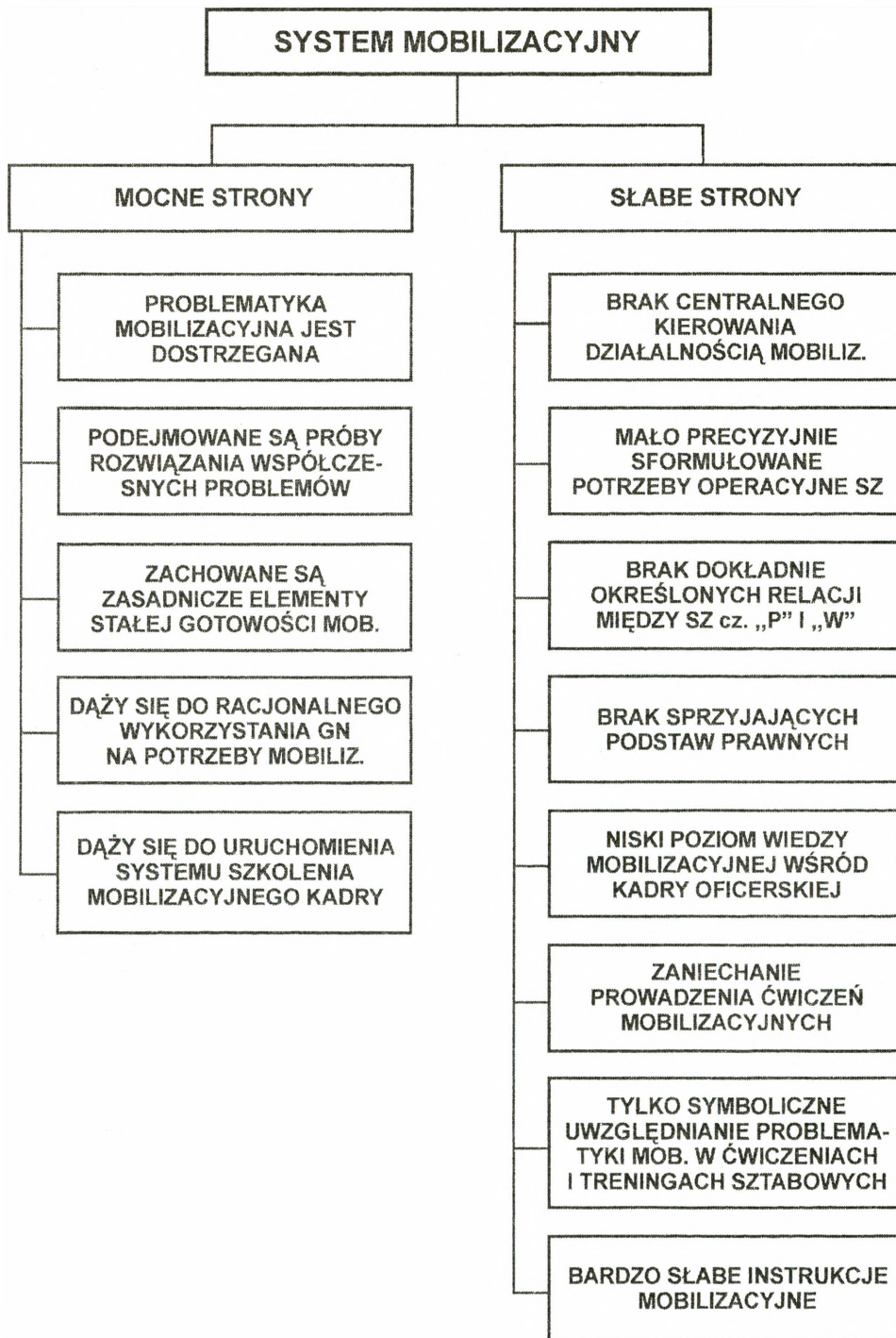
7. Opracowanie programu ćwiczeń mobilizacyjnych i wprowadzenie go w życie (prowadzenie ćwiczeń).

8. Wprowadzenie problematyki mobilizacyjnej do wszystkich ćwiczeń i treningów sztabowych.

9. Prowadzenie okresowych odpraw i szkolenia mobilizacyjnego dla kierowniczej kadry oficerskiej SZ RP.

10. Stworzenie warunków do prowadzenia dyskusji i wymiany doświadczeń mobilizacyjnych na łamach czasopism fachowo-wojskowych MON.

11. Nowelizacja podstaw prawnych przygotowań mobilizacyjnych w SZ RP i gospodarce narodowej.



Rys. 6. Ocena systemu mobilizacyjnego SZ RP

Wymienione przedsięwzięcia można będzie zrealizować w ciągu najbliższych 2 lat, bez angażowania wielkich nakładów finansowych i materiałowych. Potrzebne siły i środki można pozyskać w drodze wewnętrznych zmian organizacyjno-funkcjonalnych. Powinny one objąć wszystkie IC MON, w tym Sztab Gen. WP oraz dowództwa RSZ, a szczególnie dowództwa OW, które nie mają racji bytu we współczesnych SZ RP.

Jestem przekonany, że wysiłek ten jest warty podjęcia, ponieważ jest to jedyna droga do ożywienia systemu mobilizacyjnego SZ RP, będącego ważnym elementem racji stanu naszego państwa.

## **SYSTEM MOBILIZACYJNY SIŁ ZBROJNYCH W ASPEKcie POTRZEB OPERACYJNYCH NA WYPADEK KRYZYSU I WOJNY**

Celem każdego kraju (koalicji, czy też organizacji) w dążeniu do zapewnienia sobie bezpieczeństwa i stabilnego funkcjonowania powinno być osiągnięcie i utrzymanie zdolności do ochrony zasadniczej infrastruktury państwa (grupy państw, organizacji) przed zdarzeniami, które mogłyby zakłócić sprawne jego funkcjonowanie i wykonywanie podstawowych zadań, w tym przez:

- **władze centralne** (w zakresie zapewnienia społeczeństwu szeroko rozumianego bezpieczeństwa (wymiar militarny i niemilitarny) i ochrony zdrowia;
- **władze lokalne** (w tym samorządowe) w zakresie utrzymania porządku i możliwości świadczenia minimum potrzebnych usług publicznych;
- **sektor gospodarczy** (w tym prywatny) w zakresie zapewnienia uporządkowanego funkcjonowania podmiotów gospodarczych, świadczenia niezbędnych usług telekomunikacyjnych, energetycznych, transportowych, finansowych i innych.

W pracach planistyczno-organizacyjnych należy dążyć, aby jakiegokolwiek zakłócenia tych podstawowych funkcji były jak najkrótsze i jak najrzadsze, dające się opanować, geograficznie odizolować i w możliwie minimalnym stopniu były szkodliwe dla państwa lub określonej społeczności. Wydaje się, że tak powinien być rozumiany cel planowania i zarządzania kryzysowego.

Składowymi częściami nowoczesnego systemu zarządzania powinny być:

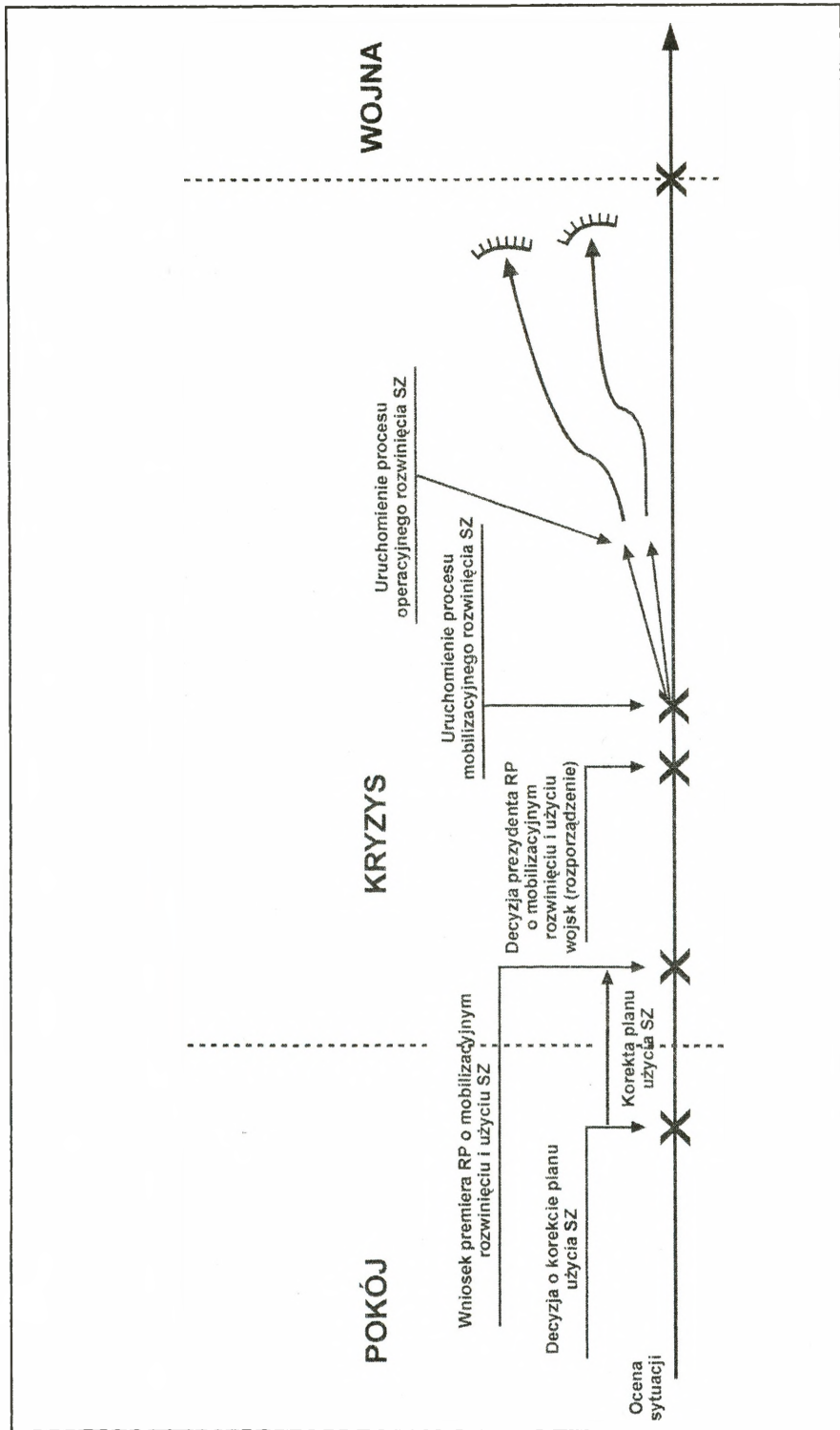
- bazy danych;
- zestawy wykorzystywanych detektorów;
- modele – procedury postępowania – (kryzysowe procedury operacyjne) do stosowania w sytuacjach kryzysowych przez wszystkich użytkowników systemu.

Celem powyższych procesów powinno być uzyskiwanie oczekiwanych efektów w postaci przygotowanych planów reagowania, wytycznych, które byłyby wykorzystywane dla potrzeb podejmowania optymalnych i terminowych decyzji, a następnie prowadzenia efektywnych działań.

W systemie planowania operacyjnego powinien obowiązywać klarowny podział odpowiedzialności za inicjowanie, opracowanie, zatwierdzanie, realizację i odwoływanie planów operacyjnych. Odpowiedzialność ta rozkładać się powinna pomiędzy: **Urząd Prezydenta (prezydenta RP), Urząd Rady Ministrów (pre-**

---

\* ppłk dr Zbigniew Piątek – Generalny Zarząd Operacyjny Sztabu Gen. WP.



Rys. 1. Przebieg procesu reagowania na zagrożenie militarne

miera rządu RP), Ministerstwo Obrony Narodowej oraz inne resorty administracji państwowej (w tym szczebla wojewódzkiego, powiatowego, jak i stosowne władze samorządowe), Sztab Generalny WP i podległych dowódców w ramach wojskowej struktury dowodzenia.

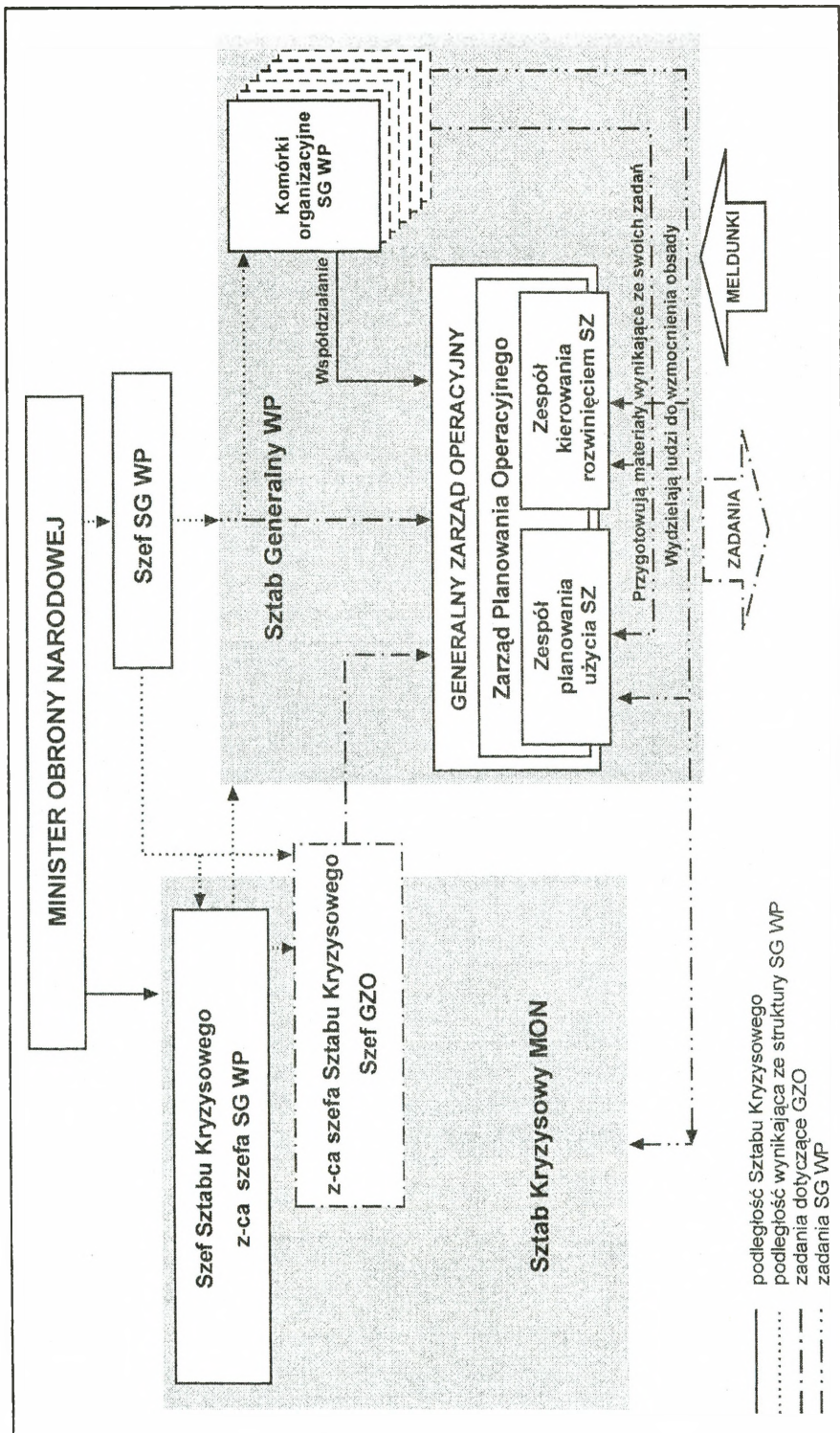
**Prezydent RP** – powinien być postrzegany jako najwyższa władza polityczna państwa. Jako taka powinien być odpowiedzialny za inicjowanie i zatwierdzanie wszelkich planów operacyjnych opracowanych w odpowiedzi na istniejący lub powstający kryzys. W czasie procesu oceny polityczno-militarnej, prezydent RP powinien wybierać jedną lub więcej opcji reagowania kryzysowego z przedstawionych przez prezesa Rady Ministrów. Wprowadzenie opcji reagowania powinno uzyskać akceptację parlamentu. Jeżeli prezydent RP podjął zaakceptowaną przez parlament decyzję o potrzebie użycia stosownych sił i środków do rozwiązania sytuacji kryzysowej (w tym sił zbrojnych) – wydaje wtedy **dyrektywę inicjującą** (wytyczne polityczne) w celu rozpoczęcia szczegółowego planowania operacyjnego. Prezydent RP powinien być także odpowiedzialnym za wydanie **dyrektywy realizacyjnej** do wykonania zadań operacji, a także za zatwierdzanie koncepcji i planów operacji oraz ich uaktualnianie i odwołanie.

**Rada Ministrów RP (RM)** – w czasie procesu oceny polityczno-militarnej, wspomaga prezydenta RP w rozważaniach dotyczących rozpoczęcia opracowywania stosownego planu operacyjnego, uzgadnia z prezydentem ewentualny zestaw opcji reagowania kryzysowego. RM jest odpowiedzialna za przetransponowanie wytycznych politycznych na strategiczno-wojskowe polecenia dla SG WP i dowódców RSZ, w ramach prowadzonych przeglądów wymagań obronnych, ponadto powinna być odpowiedzialna za wydanie **dyrektywy aktywującej** siły i środki do wykonania zadań operacji oraz opiniowanie (przyjęcie) koncepcji/planu operacji przed przesłaniem go do Urzędu Prezydenta RP do zatwierdzenia.

**Ministerstwo Obrony Narodowej i pozostałe resorty szczebla centralnego** – po otrzymaniu polecenia od prezesa RM, są odpowiedzialne za pomoc w dalszym rozpatrywaniu i udoskonalaniu potencjalnych opcji reagowania kryzysowego (ORK) podczas procesu oceny polityczno-militarnej w ramach wydawanych w cyklu dwuletnim wytycznych resortowych. Jeżeli prezydent RP zdecydował o potrzebie wprowadzenia ORK, Ministerstwo Obrony Narodowej odpowiada za opracowanie planów operacyjnych szczebla strategicznego oraz jeżeli zachodzi taka potrzeba, koordynuje opracowanie koniecznych planów wspierających innych resortów. MON jest także odpowiedzialne za aktywację sił, po otrzymaniu takiego polecenia od prezydenta RP.

**Sztab Generalny WP oraz podlegli dowódcy** – są odpowiedzialni, po otrzymaniu stosownych zadań, za opracowanie właściwego planu operacji i jeżeli zachodzi taka potrzeba koniecznych planów wspierających.

Planowanie operacyjne w NATO jest procesem unormowanym. Potrzeba ujednolicenia procesu planistycznego wynika z różnorodności stosowanych procedur narodowych.



Rys. 2. Kierowanie operacyjnym rozwinięciem SZ RP

Planowanie operacyjne dotyczy różnych sytuacji, w których mogą być zaangażowane zarówno międzynarodowe siły Sojuszu, jak i siły narodowe.

Istota planowania operacyjnego polega na przełożeniu celów politycznych, strategicznych i operacyjnych na zadania i czynności wykonawcze.

Planowanie operacyjne w NATO odnosi się do trzech zasadniczych obszarów:

- kolektywnej obrony (w ramach Art. 5. Traktatu Waszyngtońskiego);
- przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym, w tym planowania operacji wsparcia, utrzymania i przywrócenia pokoju, zapobiegania konfliktom oraz rozprzeszczeniu się broni masowej zagłady;
- zapewnienia innych interesów bezpieczeństwa Sojuszu.

O znaczeniu kolektywnej obrony i rozwijaniu własnych możliwości obronnych traktuje Koncepcja Strategiczna Sojuszu przyjęta na szczycie w Waszyngtonie 24 kwietnia 1999 r. oraz Dyrektywa Komitetu Wojskowego MC 400/2 w sprawie wojskowej implementacji Koncepcji Strategicznej Sojuszu.

Podstawowym dokumentem w procesie planowania operacyjnego jest dokument Komitetu Wojskowego serii **MC 133**. Opisuje on m.in. rodzaje planowania operacyjnego, rodzaje planów, dokumenty planistyczne i proces planowania operacyjnego.

Na podstawie tego dokumentu opracowano szereg dokumentów szczegółowych szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego NATO, w tym:

- wytyczne dowódców strategicznych do planowania operacyjnego (Bi-SC Guidelines for Operational Planning – **GOP**),
- metodyki dowódców strategicznych do planowania dziedzinowego (Bi-SC Functional Planning Guides – **FPGs**),
- metodyki dowódców regionalnych do planowania regionalnego (Regional Planning Guides – **RPGs**),
- podręczniki dowódców podregionalnych i dowódców komponentów do planowania w warunkach szczególnych (Specific Planning Guides – **SPGs**).

Ponadto w trakcie procesu planowania operacyjnego wykorzystuje się szereg innych narzędzi pomocniczych jak:

- spis środków zapobiegawczych (**IPM**);
- **MC 294** – opcje reagowania militarne (**MROs**);
- **MC 161** – ogólna ocena wywiadowcza NATO;
- **MC 166** – system ostrzegania wywiadowczego NATO;
- **MC 67** – system pogotowia NATO (**NPS**);
- **MC 362** – zasad zaangażowania NATO (**ROE**);
- komputerową bazę danych o siłach i ich możliwościach NATO i partnerów (**SCCD**);
- Sojuszniczy system przemieszczania i rozwinięcia sił (**ADAMS**).

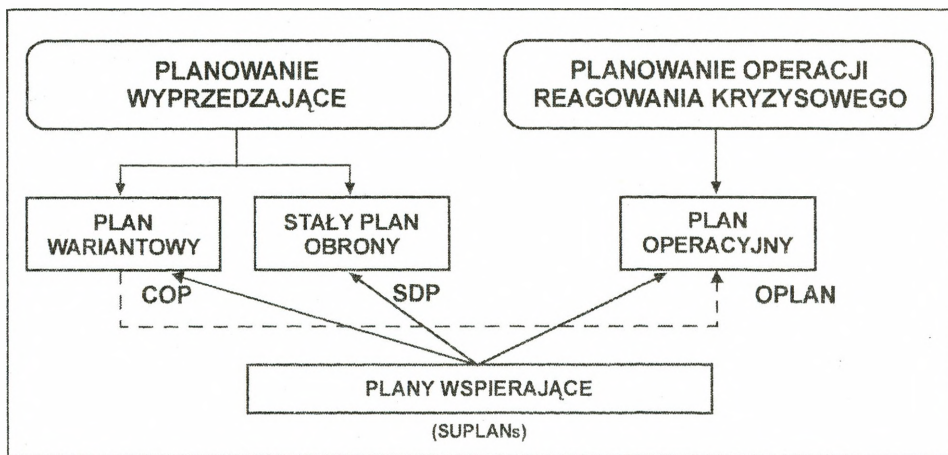
W NATO obowiązują dwa rodzaje planowania operacyjnego tzn. planowanie wyprzedzające i planowanie operacji reagowania kryzysowego. Efektem planowania wyprzedzającego jest plan wariantowy/Contingency Plan (**COP**) lub stały plan obrony/Standing Defence Plan (**SDP**), a efektem planowania operacji reagowania kryzysowego – planu operacji/Operation Plan (**OPLAN**).

Plany wariantowe opracowuje się na podstawie sytuacji planistycznych (PS) zawartych w przeglądzie wymagań obronnych (Bi-SC Defence Requirements Review – DRR).

COP opracowuje się najczęściej długo przed podjęciem jakichkolwiek działań wojskowych. Podstawą jego opracowania jest ocena zagrożeń i przyjęty scenariusz rozwoju wydarzeń.

SDP jest planem możliwym do realizacji w każdej chwili i odnosi się do zadań realizowanych w systemie ciągłym jak np. rozpoznania czy obrony powietrznej.

OPLAN jest to plan wykonawczy, tworzony w warunkach narastającego kryzysu lub może on być rozwinięciem wcześniej opracowanego COP.



Rys. 3. Rodzaje planowania operacyjnego i typy planów

Przechodząc z kolei do planowania mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych, należy określić źródła informacji niezbędnych w procesie planowania.

Podstawę prac w procesie planowania mobilizacyjnego, w zależności od szczebla kierowania, stanowią:

1) w Sztabie Generalnym WP:

- przepisy prawne obowiązujące w państwie, mające wpływ na organizację procesu mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych RP;
- sprecyzowane potrzeby operacyjne dotyczące zarówno przygotowania operacyjnego rozwinięcia jak i spraw pokojowego funkcjonowania sił zbrojnych;
- koncepcja osłony strategicznej oraz operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;
- polityczno-strategiczna dyrektywa obronna;
- dyrektywa o gotowości bojowej i mobilizacyjnej sił zbrojnych;
- wytyczne (rozkazy) szefa Sztabu Generalnego WP;
- założenia planu rozwoju sił zbrojnych;
- założenia organizacyjne określające struktury jednostek wojskowych czasu „P” i „W”;

- aktualne i perspektywiczne możliwości gospodarki państwa w zakresie zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;

- warunki materiałowo-techniczne sił zbrojnych;

- przewidywane skutki oddziaływania przeciwnika na przebieg procesu mobilizacji jednostek wojskowych;

2) na niższych szczeblach organizacyjnych:

- przepisy prawne obowiązujące w państwie;

- wyciągi z zestawień zadań mobilizacyjnych;

- dyrektywa o gotowości bojowej i mobilizacyjnej sił zbrojnych;

- rozkazy przełożonych w sprawie planowania mobilizacyjnego;

- instrukcje mobilizacyjne;

- koncepcje mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk;

- założenia organizacyjne określające strukturę jednostek wojskowych;

- rozmieszczenie, stan liczbowy i jakościowy rezerw osobowych, środków transportowych (maszyn) i innych materiałów znajdujących się w gospodarce, które są niezbędne do uzupełnienia wojsk;

- możliwości gospodarki narodowej i administracji rządowej oraz organów samorządu terytorialnego w zakresie świadczeń na rzecz sił zbrojnych;

- przewidywane możliwości i skutki oddziaływania przeciwnika;

- zakres współdziałania i współpracy z dowództwami RSZ;

- przydzielone siły i środki;

- etaty i tabele należności;

- wnioski wynikające ze specyfiki położenia i funkcjonowania w czasie pokoju jednostek wojskowych i możliwości poszczególnych garnizonów w zakresie zabezpieczenia właściwych warunków mobilizacji;

- możliwości terenowych organów administracji publicznej oraz podmiotów gospodarczych rozmieszczonych na administrowanym przez TOAW terenie w zakresie realizacji zadań obronnych;

- zasoby wyszkolonych rezerw osobowych na administrowanym przez TOAW terenie i ich dyspozycyjność oraz dyscyplina i morale żołnierzy rezerwy.

Rozpatrując z kolei istotę planowania mobilizacyjnego, należy przypomnieć, co jest jego treścią.

Planowanie mobilizacyjne jest to zespół czynności studyjnych, planistycznych i organizacyjnych mających na celu przygotowanie zorganizowanego i terminowego przejścia sił zbrojnych ze struktury organizacyjnej i liczebności czasu pokojowego na wojenny. Jako część integralna planowania operacyjnego, planowanie mobilizacyjne jest prowadzone cyklicznie, w zależności od potrzeb, co 5–10 lat, na wszystkich szczeblach dowodzenia:

- w Sztabie Generalnym WP;

- w dowództwach RSZ, OW i korpusów;

- w dowództwach związków taktycznych, garnizonów, oddziałów (równorzędnych) oraz w terenowych organach administracji wojskowej (WSzW, WKU).

Istotną cechą planowania mobilizacyjnego jest przewidywanie w założeniach i uwzględnianie w przyjmowanych rozwiązaniach: zjawiska zmienności sytuacji

polityczno-militarnej, prawdopodobnego zakresu oddziaływania przeciwnika, potrzeb operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych, możliwości wszechstronnego zabezpieczenia mobilizacji sił zbrojnych (w tym zaspokojenia ich potrzeb mobilizacyjnych) przez struktury i gospodarkę państwa oraz sprawności organizacyjnej, możliwości logistycznych i uwarunkowań czasowo-przestrzennych.

Organizacja mobilizacyjnych prac planistycznych w Sztabie Generalnym WP odbywa się na podstawie „Planu opracowania i wprowadzenia do wojsk *Planu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP*”, w którym precyzuje się:

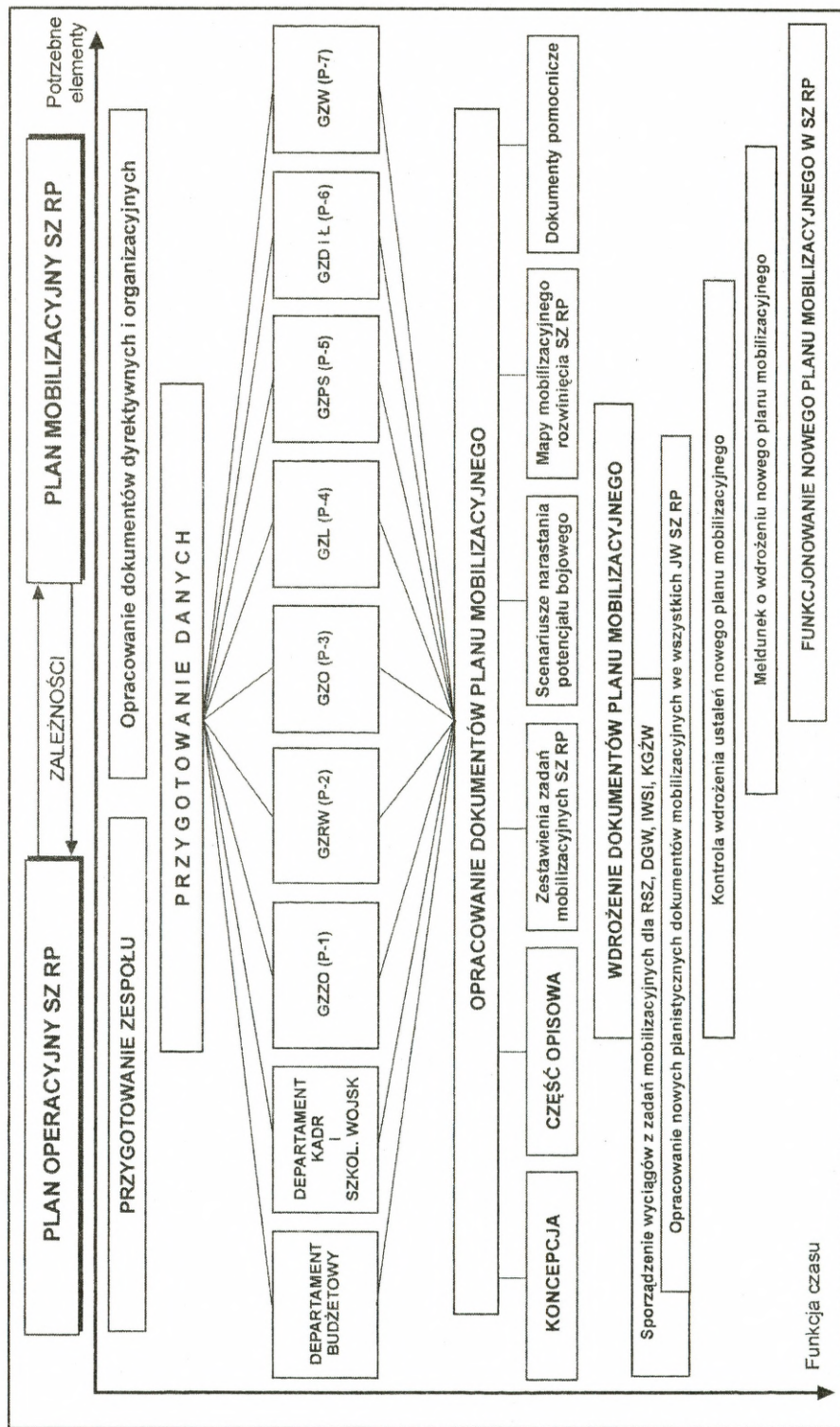
- założenia organizacyjne;
- cele merytoryczne i organizacyjne;
- podział i uczestników prac;
- harmonogram opracowania materiałów źródłowych;
- harmonogram opracowania planu mobilizacyjnego sił zbrojnych;
- harmonogram opracowania (jeżeli zachodzi taka konieczność) instrukcji mobilizacyjnych;
- harmonogram wprowadzania do wojsk ustaleń planu mobilizacyjnego i zmian w systemie mobilizacyjnym;
- arkusz uzgodnień.

W toku prac planistycznych dotyczących opracowania planu mobilizacyjnego sił zbrojnych ustala się i bierze się pod uwagę możliwości jednostek w zakresie realizacji zadań mobilizacyjnych, które wynikają między innymi z:

- liczebności efektywnych zasobów rezerw osobowych i środków transportowych (maszyn) na terenie, w którym dyslokowane są jednostki wojskowe mobilizujące;
- stopnia ukompletowania jednostek mobilizujących w stosunku do etatów wojennych (posiadanych sił i środków do realizacji przedsięwzięć mobilizacyjnych);
- warunków koszarowych, magazynowych i infrastruktury garnizonów stacjonowania jednostek mobilizujących;
- potrzeb operacyjnych dotyczących rozmieszczenia jednostek nowo formowanych w terenie po ich sformowaniu;
- stopnia złożoności położenia geograficznego garnizonów itp.

W pracach tych udział biorą odpowiednie komórki organizacyjne dowództw RSZ, OW i korpusów, które na podstawie bliższej znajomości warunków lokalnych i możliwości poszczególnych jednostek wojskowych, składają stosowne propozycje rozwiązań szczegółowych. Jest to zarazem element równoległej organizacji prac planistycznych, którą w miarę możliwości stosuje się na wszystkich szczeblach dowodzenia.

**Uwarunkowania wynikające z planowania mobilizacyjnego, determinujące unormowania organizacyjno-prawne regulujące planowanie, organizację i realizację przedsięwzięć mobilizacyjnych.**



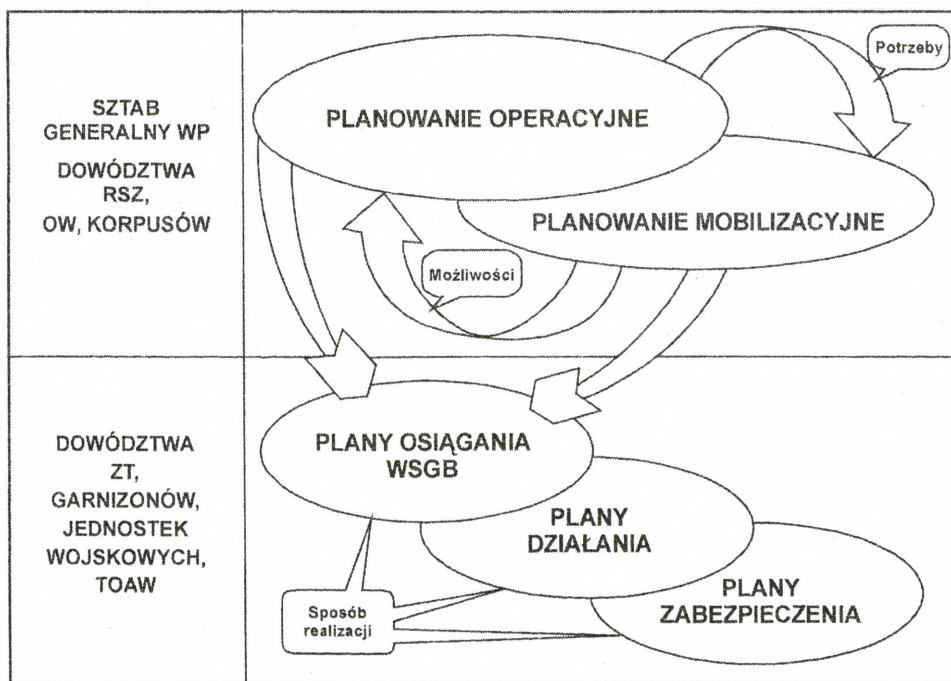
Rys. 4. Algorytm przedsięwzięć związanych z opracowaniem „Planu mobilizacyjnego SZ RP”

Wyznaczniki określone w toku planowania operacyjnego i mobilizacyjnego są podstawą opracowania dokumentów regulujących podstawowe dziedziny funkcjonowania sił zbrojnych w czasie pokoju i proces ich przejścia ze stanu pokojowego na wojenny. Należą do nich przede wszystkim:

- Struktura organizacyjna sił zbrojnych czasu „P” i „W”.
- Plan użycia sił zbrojnych RP oraz jego elementy składowe.
- Plan mobilizacyjny sił zbrojnych RP.
- Plan operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych RP.
- Plan logistycznego zabezpieczenia.
- Organizacja i funkcjonowanie wojennego systemu dowodzenia.
- Plan rozwoju sił zbrojnych.
- Budżet MON.

Efektem opracowania i wdrożenia nowych (znowelizowanych) planów operacyjnych i mobilizacyjnych jest dokonanie bardziej lub mniej zasadniczych zmian w systemie gotowości bojowej i mobilizacyjnej sił zbrojnych.

Wysoka jakość i przydatność nowych rozwiązań planistycznych i organizacyjnych wynika z kompleksowego i racjonalnego ich dostosowania do bieżących warunków, potrzeb i możliwości odnoszących się zarówno do sił zbrojnych, jak i sfery prawnej, administracyjnej i gospodarczej państwa.



Rys. 5. Zależność planowania mobilizacyjnego od operacyjnego

### **Czynniki planowania operacyjnego determinujące rozwiązania w planowaniu mobilizacyjnym.**

Do zasadniczych uwarunkowań operacyjnych obligujących rozwiązania systemowe w planowaniu mobilizacyjnym należą:

- różnica między strukturami organizacyjno-funkcjonalnymi i liczebnością (zarówno jednostek wojskowych, jak i żołnierzy oraz środków transportowych) sił zbrojnych czasu „P” a „W”;

- założenia operacyjnego wykorzystania sił zbrojnych;

- warianty i sposoby operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych w tym Wojennego Systemu Dowodzenia;

- terminy i miejsca osiągnięcia przez poszczególne jednostki wojskowe gotowości do podjęcia działań.

Ze ścisłego podporządkowania celowi, zadaniom, obowiązującym zasadom oraz możliwościom czasowo-przestrzennym operacyjnego rozwinięcia i użycia sił zbrojnych wypływają podstawowe wyznaczniki planowania mobilizacyjnego, a mianowicie:

- zakres i charakter przekształceń dokonywanych w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej sił zbrojnych RP (zmiany liczebności, organizacji i podległości jednostek wojskowych czasu „P” w stosunku do „W”);

- zmieniający się stosownie do kształtujących się warunków oraz potrzeb funkcjonowania i operacyjnych zróżnicowany stopień ukończenia poszczególnych jednostek wojskowych istniejących w pokojowej strukturze sił zbrojnych;

- czas i miejsce oraz terminy mobilizacji (uzupełnienia, sformowania od nowa) poszczególnych jednostek wojskowych (ZT);

- stopień obciążenia wybranych jednostek wojskowych zadaniami mobilizacyjnymi;

- zakres zadań sił zbrojnych związany z gromadzeniem rezerw osobowych;

- ilość i rozmieszczenie zapasów mobilizacyjnych.

Rozwiązania przyjmowane w planowaniu mobilizacyjnym powinny w pełni odpowiadać rozwiązaniom przyjętym w planowaniu operacyjnym. Dotyczy to zwłaszcza:

- wariantów i sposobów mobilizacyjnego oraz operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;

- kolejności mobilizacyjnego rozwinięcia oraz osiągnięcia przez jednostki gotowości do wykonywania zadań bojowych;

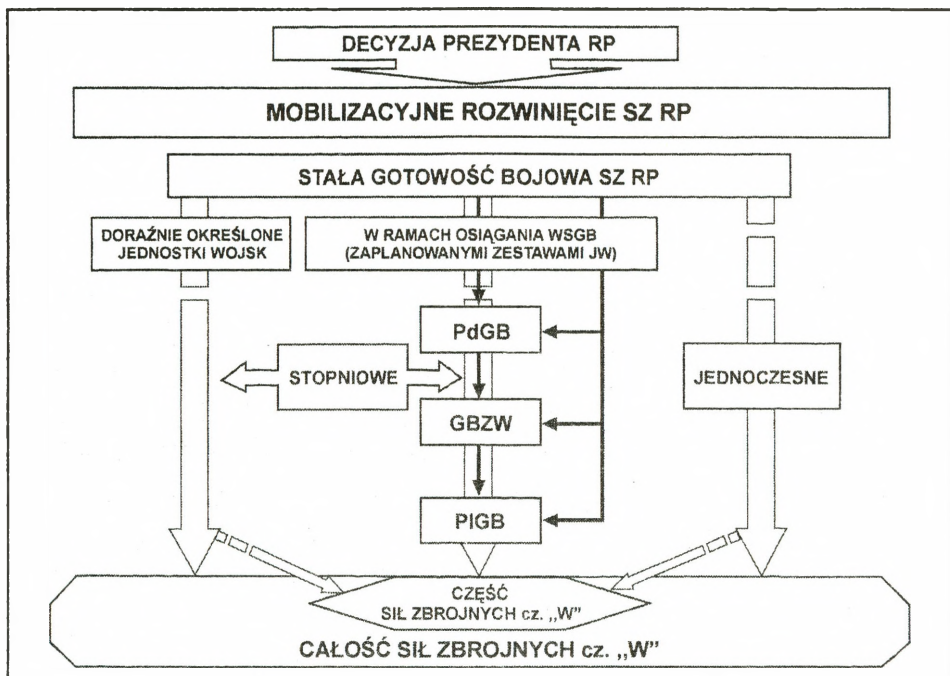
- terminów mobilizacji oraz terminów osiągnięcia przez jednostki gotowości do podjęcia działań;

- miejsc mobilizacji oraz osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej jednostek wojskowych (wojsk);

- organizacji kierowania mobilizacją oraz osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej i operacyjnym rozwinięciem sił zbrojnych (wojsk);

- wszechstronnego zabezpieczenia mobilizacji oraz osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej i operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych (wojsk);

- przeciwdziałania zakłóceniom i minimalizowania ich skutków.



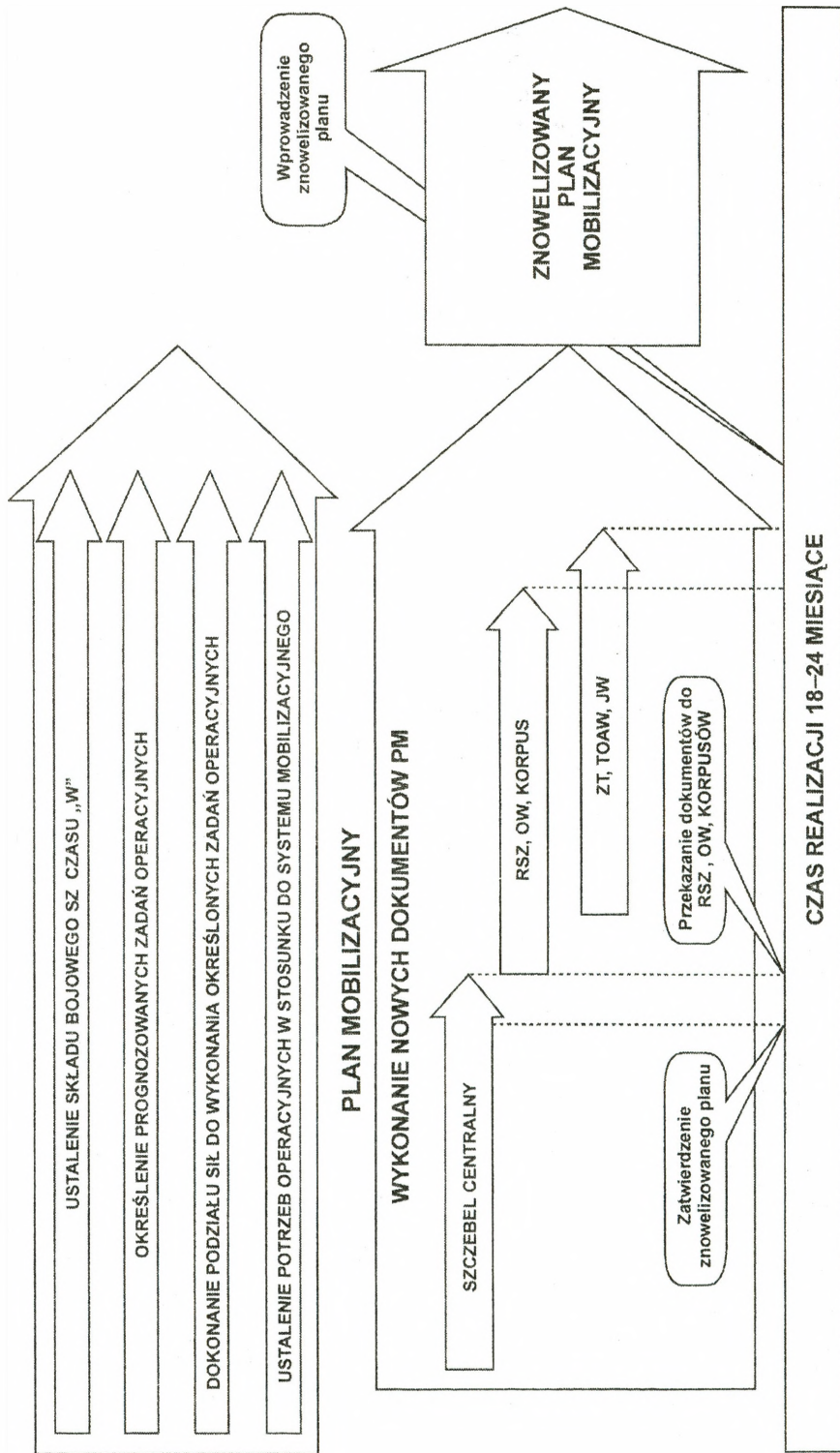
Rys. 6. Warianty mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych

Przyjęte w wyniku planowania mobilizacyjnego rozwiązania powinny zapewnić wymaganą elastyczność planu mobilizacyjnego oraz cechować się taką uniwersalnością, która zapewniałaby ich przydatność w różnych sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa państwa, bez potrzeby wprowadzania zasadniczych zmian do zakładanych wariantów i sposobów mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych.

Prace planistyczne związane z opracowaniem planu użycia sił zbrojnych w tym: planu operacyjnego i mobilizacyjnego powinny być podzielone na następujące fazy:

- **przygotowawczą**, w której zbiera się i opracowuje materiały niezbędne do ich prowadzenia (doświadczenia, propozycje rozwiązań teoretycznych, potrzeby, warunki, wnioski), określa cele, zakres i terminy oraz sposoby realizacji zasadniczych przedsięwzięć planistycznych na wszystkich szczeblach dowodzenia (kierowania) sił zbrojnych. Na tej podstawie właściwi szefowie pionów funkcjonalnych (P) Sztabu Generalnego WP wydają stosowne wytyczne do organizacji planowania, a w poszczególnych komórkach organizacyjnych SG WP i dowództwach RSZ, OW i korpusów opracowuje się dokumenty organizacyjne regulujące jego przebieg;

- **wstępną**, w której wypracowuje się podstawowe wyznaczniki planowania dotyczące również innych ważnych dziedzin funkcjonowania sił zbrojnych;



Rys. 7. Plan operacyjny

- **zasadniczą**, w której wypełnia się treścią ustalone w fazie wstępnej ramy planowania operacyjnego i mobilizacyjnego;

- **korekcyjną**, w której dokonuje się niezbędnych poprawek, będących wynikiem doświadczeń zebranych w toku wdrażania planów.

Powiązanie planowania operacyjnego i mobilizacyjnego jest więc bardzo ściśle, a ich przebieg powinien być zazwyczaj równoległy.

Wdrażanie do praktycznej działalności wojsk (wprowadzanie ustaleń) opracowanego w Sztapie Generalnym WP planu mobilizacyjnego może przebiegać w następującej kolejności:

- wydanie zamiaru (wytycznych) do przygotowania i organizacji prac planistycznych na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych;

- przeprowadzenie szkolenia instruktazowo-pokazowego dla kierowniczej kadry dowództw RSZ oraz Sztabu Generalnego WP;

- przekazanie odpowiednich dokumentów planistycznych dowództwom RSZ oraz komórkom organizacyjnym Sztabu Generalnego WP;

- przeprowadzenie analogicznego szkolenia w podległych ogniwach dowodzenia;

- przygotowanie i przekazanie przez dowództwa RSZ odpowiednich rozkazów i dokumentów planistycznych podległym wojskom;

- opracowanie dokumentów planu mobilizacyjnego wojsk (dotyczących gotowości mobilizacyjnej) w dowództwach RSZ, OW i korpusów oraz związkach taktycznych, jednostkach wojskowych i TOAW – na zasadach pracy równoległej – w tym czasie organizuje się nadzór prac planistycznych i realizacji zadań przez przełożonych w podległych ogniwach dowodzenia (kierowania);

- składanie przełożonym meldunków o trudnościach, wniosków i propozycji dotyczących udoskonalenia niektórych szczegółowych rozwiązań planistycznych i wdrożeniowych;

- analizowanie przez dowództwa postępu prowadzonych prac oraz udzielanie podległym ogniwom dowodzenia pomocy i dokonywanie niezbędnych korekt;

- realizacja na wszystkich szczeblach dowodzenia i kierowania zadań planistycznych, organizacyjnych i materiałowo-technicznych wynikających z planu mobilizacyjnego sił zbrojnych;

- złożenie meldunków przełożonym przez poszczególne ogniwa dowodzenia o wdrożeniu ustaleń planu mobilizacyjnego;

- kontrola wykonania zadań.

## **PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI REZERW OSOBOWYCH NA POTRZEBY OBRONNE SIŁ ZBROJNYCH**

Przygotowanie rezerw osobowych dla potrzeb systemu obronnego państwa, w tym sił zbrojnych, traktowane jest jako jedno z najważniejszych przedsięwzięć realizowanych wspólnie przez państwo i siły zbrojne krajów członkowskich NATO.

Narodowe rezerwy osobowe są tworzone i organizowane w sposób celowy ściśle do potrzeb systemu obronnego państwa z uwzględnieniem wymagań sojusznicznych oraz zobowiązań deklarowanych przez państwo w ramach systemu bezpieczeństwa międzynarodowego.

W zasadzie wszystkie państwa posiadają rozwiązania tworzące warunki i narzędzia zachęcające żołnierzy rezerwy do służby wojskowej w rezerwie (posiadania przydziału mobilizacyjnego i poddania się rygorom z tym związanych). Zakres tych regulacji uzależniony jest w głównej mierze od typu armii, jaką państwo posiada, możliwości ekonomicznych oraz doświadczeń w tym względzie. Zdecydowanie bogatsze rozwiązania posiadają państwa dysponujące armiami zawodowymi oraz odchodzące od obowiązkowej służby wojskowej.

Sposób przygotowania żołnierzy rezerwy oraz funkcjonowania sił rezerwy, chociaż ma wiele cech wspólnych jest specyficzny i indywidualny w każdym państwie. Wynika on między innymi z doktryny obronnej, możliwości ekonomicznych, poziomu myśli (teorii i praktyki) wojskowej, tradycji, patriotyzmu i mądrości społeczeństw, ale także z umiejętności zabezpieczenia interesów państwa przez elity polityczne, w tym stanowienia i konsekwentnego egzekwowania prawa.

Prognozowanie potrzeb gromadzenia wyszkolonych rezerw w siłach zbrojnych jest zagadnieniem bardzo złożonym i silnie uwarunkowanym czynnikami politycznymi, społecznymi i ekonomicznymi (załącznik 1).

Do pierwszego zbioru czynników, w szczególności należy aktualna doktryna obronna – bezpośrednio związana z potrzebami obronnymi Rzeczypospolitej Polskiej, ale także obejmująca zadania i cele koalicyjnego systemu obronnego – Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Do drugiego obszaru należą kształtowane na przestrzeni wieków poglądy społeczne na model służby wojskowej oraz rola i miejsce w hierarchii społecznej ak-

---

\* płk dr Stanisław Ruman – szef Zarządu Uzupelnień Głównego Zarządu Zasobów Osobowych.

ceptacji służby wojskowej i zawodu wojskowego, a także status i prestiż społeczny żołnierza zawodowego.

Trzecia grupa czynników – zagadnienia ekonomiczne, w warunkach małego lub umiarkowanego zagrożenia konfliktem zbrojnym, decydują w największym stopniu o liczebności armii, a także o jej wyposażeniu technicznym.

Ewolucja geostrategiczna zmieniła dogłębnie naturę problemów obrony, które stoją przed Polską, zarówno z uwagi na jej żywotne interesy, bezpieczeństwo własnego terytorium, jak i jej zaangażowanie na rzecz bezpieczeństwa zbiorowego w kontekście Sojuszu i organizacji międzynarodowych oraz poza nimi.

Efektywne kierowanie systemem obronnym państwa wymaga nowoczesnego systemu zarządzania zasobami osobowymi (załącznik 2). Różwiązania w tym zakresie w warunkach Polski uzależnione są od:

- ustroju i systemu prawnego państwa,
- uwarunkowań wewnętrznych,
- zobowiązań sojuszniczych Polski,
- uwarunkowań zewnętrznych.

Elementami zarządzania zasobami osobowymi w SZ RP są (załącznik 3):

- system pozyskiwania zasobów rezerw osobowych na potrzeby obronne, w tym zwłaszcza sił zbrojnych;
- system wielokryterialnej analizy oraz oceny potrzeb i wykorzystania zasobów osobowych;
- system prognozowania, planowania i programowania rozwoju zasobów osobowych (w tym ich kształcenia);
- system optymalizacji doboru żołnierzy rezerwy do określonych stanowisk w jednostkach i instytucjach wojskowych.

Siły zbrojne, jako instrument polityki państwa, stanowią w ujęciu organizacyjnym złożony system, którego podstawową składową jest czynnik ludzki. W Polsce realizowany jest model armii mieszanej pod względem uzupełniania jej stanem osobowym.

Jednym z wyznaczników przestrzegania zasady dokonywania przygotowań obronnych w okresie pokoju, jest gromadzenie rezerw osobowych, co stanowi finalny etap pokojowego uzupełniania sił zbrojnych (załącznik 4). Służą temu przedsięwzięcia pośrednie, realizowane przez organy, urzędy i inne instytucje, a także samych obywateli, w ramach spełniania powszechnego obowiązku obrony.

Na przestrzeni kilku ostatnich lat, równoległe z budową nowego modelu sił zbrojnych, realizowano przedsięwzięcia związane z doskonaleniem systemu gromadzenia i wykorzystania rezerw osobowych. Wnioski wynikające z oceny dotychczasowych praktycznych rozwiązań spowodowały konieczność modernizacji obowiązujących założeń.

Cele gromadzenia zasobów żołnierzy rezerwy na potrzeby mobilizacyjne i wojenne są ściśle związane z potrzebami sił zbrojnych na czas kryzysu, mobilizacji i wojny. Dla zaspokojenia tych potrzeb żołnierze rezerwy gromadzeni są w różnych specjalnościach wojskowych, o kwalifikacjach niezbędnych do zajmowania stanowisk w ramach pododdziału, poprzez specjalistów i operatorów (szere-

gowi), dowódców drużyn (podoficerowie), techników – dowódców plutonów (kadra chorążych) do stanowisk dowódców plutonów, kompanii i batalionów (kadra oficerska). Gromadzenie żołnierzy rezerwy ma także wymiar terytorialny określony przez zasadę terytorialności uzupełnienia potrzeb pokojowych jednostek wojskowych, co powoduje, że rezerwy powinny być gromadzone dokładnie w rejonach dyslokacji jednostek wojskowych, dla których są przeznaczone.

Obecny system gromadzenia kadry rezerwy obejmuje przygotowanie żołnierzy rezerwy na stanowiska: oficerów, chorążych oraz podoficerów zawodowych (załącznik 5). Głównym źródłem kadr rezerwy są absolwenci wyższych uczelni cywilnych (WUC) przeszkalani w ramach SPR. Absolwenci SPR, którzy zdali egzamin na oficera zasilają zasoby rezerw oficerskich i są wyznaczani na stanowiska oficerskie o stopniu etatowym podporucznika i porucznika.

Głównym źródłem pozyskiwania podoficerów i szeregowych rezerwy jest szkolenie w ramach ZSW, a pomocniczym przeszkalanie w ramach ćwiczeń wojskowych (załącznik 6).

Wymaga podkreślenia, iż pomimo posiadania – w wymiarze ogólnym – znacznej wielkości zasobów rezerw osobowych, teoretycznie pozwalających zaspokoić potrzeby sił zbrojnych, praktyczne możliwości ich wykorzystania są jednak znacznie mniejsze.

Nie bez wpływu na efektywność wykorzystania żołnierzy rezerwy pozostaje trwająca restrukturyzacja sił zbrojnych, w tym zmiana dyslokacji wielu jednostek wojskowych, w którym to procesie nie zawsze dostrzega się wagę problemu rejonizacji rezerw osobowych, co w konsekwencji stanowi dodatkowe utrudnienie w utrzymaniu, wysokiego poziomu gotowości mobilizacyjnej. Złożoność problemu podkreśla dodatkowo fakt, że ograniczanie stanu pokojowego sił zbrojnych, przy jednoczesnym zwiększaniu uzawodowienia wojska i skracaniu czasu trwania zasadniczej służby wojskowej, wpływa na konieczność wprowadzenia modyfikacji w dziedzinie ewidencji rezerw osobowych.

W tym kontekście rozważenia wymaga nowy rozdział zasobów osobowych na potrzeby sił zbrojnych i innych formacji uzbrojonych oraz pozostałe potrzeby obronne (załącznik 7).

Proponuje się wprowadzenie nowego podziału rezerw osobowych dla sił zbrojnych i innych formacji uzbrojonych, szczególnie z uwagi na zanik powszechności służby wojskowej. Proponuje się zatem podział na:

- żołnierzy rezerwy,
- funkcjonariuszy rezerwy,
- poborowych rezerwy,
- potrzeby jednostek przewidzianych do militaryzacji,
- obrony cywilnej (reagowanie kryzysowe),
- reklamowanych – zwolnieni od obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej w czasie mobilizacji i wojny, którzy ze względu na posiadane kwalifikacje lub zajmowane stanowiska pracy są niezbędni dla zapewnienia obrony lub bezpieczeństwa państwa.

W kręgu zainteresowania sił zbrojnych i innych formacji uzbrojonych powinni pozostawać głównie żołnierze rezerwy, funkcjonariusze rezerwy i poborowi rezerwy, chociaż pełna ewidencja całości zasobów obronnych prowadzona byłaby w WKU.

Nowe wyzwania stojące przed siłami zbrojnymi RP, również w aspekcie rozwoju sytuacji międzynarodowej i coraz liczniejszego uczestnictwa w misjach poza granicami kraju wymuszają konieczność rozważenia i prawdopodobnie nowego zdefiniowania potrzeb mobilizacyjnych. Należy jednoznacznie określić, jak postępować z pododdziałami lub pojedynczymi żołnierzami, którzy pozostają na ewidencji jednostki, wysłanymi do misji poza granice kraju. Czy w przypadku mobilizacji pododdział taki powinien zostać sformowany od nowa? Co z brakującym stanem osobowym?

Jak określić potrzeby wyszkolonych rezerw osobowych na potrzeby obronne i sił zbrojnych?

Najważniejsze elementy prognozowania potrzeb w zakresie zasobów rezerw osobowych obejmują (załącznik 8):

- ustalenie aktualnego (wyjściowego) stanu ewidencyjnego, struktury i charakterystyk szczegółowych korpusów osobowych;
- ustalenie liczbowych rozmiarów planowanego do osiągnięcia modelu struktury zasobów rezerw osobowych, w tym – liczby żołnierzy rezerwy w poszczególnych korpusach osobowych i specjalnościach wojskowych;
- bilansowanie stanu aktualnego i docelowego w korpusach osobowych;
- ustalenie racjonalnych terminów osiągnięcia celu;
- prognozowanie przebiegu procesu odpływu żołnierzy rezerwy z zasobów w analizowanym okresie osiągania celu;
- ocena możliwości dopływu do zasobów rezerw osobowych;
- ustalenie możliwych do przyjęcia sposobów osiągania stanów docelowych żołnierzy rezerwy i koniecznych priorytetów przy uwzględnieniu:
  - prognozy sytuacji gospodarczej kraju;
  - prognozy długoterminowej finansowania sił zbrojnych tj. nakładów na utrzymanie stanów osobowych w planowanym okresie;
  - prognozy sytuacji demograficznej w określonych grupach społecznych;
  - prognozy sytuacji na rynku pracy (poziom bezrobocia, średnia płaca itp.);
- wybór wariantu racjonalnego, spełniającego najlepiej założenia oraz rokującego największe nadzieje na skuteczność i terminowość realizacji celu.

Po analizie obecnego systemu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych zauważa się szereg niedomagań tego systemu, zarówno w zakresie gromadzenia kadry rezerwy jak i podoficerów i szeregowych rezerwy (załącznik 9).

W typowaniu rezerwistów do nadania przydziałów mobilizacyjnych istotnym mankamentem jest brak informacji o stopniu rzeczywistego wyszkolenia rezerwisty.

Powyższe mankamenty i nowe uwarunkowania związane z gruntowną restrukturyzacją sił zbrojnych powodują potrzebę nowelizacji obecnego systemu gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych (załącznik 10).

Do głównych czynników wymuszających nowelizację systemu gromadzenia rezerw osobowych, oprócz zmian strukturalnych oraz kategoryzacji jednostek wojskowych, należy zaliczyć:

- nowy tryb przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów szkół wyższych,

- nowe rozwiązania w ustawie pragmatycznej (zanik podoficerów ZSW),

- powstanie nowego korpusu szeregowych zawodowych,

- skrócenie ZSW,

- zmiana zakresu szkolenia w ramach ZSW,

- zmiany w systemie ćwiczeń wojskowych żołnierzy rezerwy. Nowela ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP z dnia 13 września 2002 roku w sposób istotny zmieniła zasady przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów WUC. Wspomniane zmiany ustawowe wymuszają zmiany w systemie gromadzenia zasobów kadry rezerwy. Trwające prace nad nową ustawą o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych wiążą się z zaszeregowaniem od nowa wszystkich stanowisk, w tym korpusu podoficerów do konkretnych stopni. Powstaje w związku z tym pytanie, jak będzie się przekładało to zaszeregowanie na żołnierzy rezerwy.

Skrócenie czasu trwania ZSW ściśle wiąże się ze zmianą zakresu szkolenia w ramach tej służby. Skutkować to będzie istotnym ograniczeniem szkolenia MS i operatorów sprzętu w ZSW, a w dalszej perspektywie, nawet eliminacją tego szkolenia.

Wspomniane wcześniej niedomagania oraz niniejsze uwarunkowania skłaniają do zmian w następujących obszarach:

- zmiany trybu przeszkalania studentów i absolwentów WUC – co skłania do wypracowania nowych zasad przygotowania kadr rezerwy;

- zdyscyplinowania zasad szkolenia w ramach ZSW, by służbę tę maksymalnie wykorzystać na szkolenie dla potrzeb gromadzenia rezerw;

- certyfikacji stopnia wyszkolenia pojedynczego żołnierza w czasie ZSW.

Nowe spojrzenie na szkolenie żołnierzy rezerwy wynika przede wszystkim z kategoryzacji jednostek wojskowych. Obecnie trwa proces ponownego zaszeregowania jednostek do poszczególnych kategorii gotowości do podjęcia działań. Pragnę zwrócić uwagę Panów na wskaźniki ukończenia w poszczególnych kategoriach, bowiem one między innymi determinują sposób przygotowania rezerw osobowych na potrzeby jednostek wojskowych.

Jakość rezerw osobowych (to znaczy poziom wyszkolenia, wiek i wartości psychofizyczne) jest jednym z zasadniczych elementów wpływających na zdolność bojową sił zbrojnych. Dlatego też konieczne jest cykliczne przeszkalanie żołnierzy rezerwy (załącznik 11).

Proces ten realizuje się w ramach ćwiczeń wojskowych i powinien obejmować zarówno rezerwistów posiadających przydziały mobilizacyjne, jak i przewidzianych na wojenne uzupełnianie sił zbrojnych.

Wielkość corocznie przydzielanych Decyzją Budżetową MON środków finansowych przekłada się wprost na liczbę przeszkalanych żołnierzy rezerwy i kształtuje się w poszczególnych latach dość różnicowanie.

Przygotowywane są nowe rozwiązania w procesie szkolenia rezerw. Nowelizacja ustawy o powszechnym obowiązku obrony przewiduje, że żołnierz rezerwy może odbywać ćwiczenia wojskowe trwające do dwudziestu czterech godzin nie więcej niż trzy razy w roku, a pozostałe ćwiczenia raz w roku. W przypadku jednak, gdy wymaga tego konieczność zapewnienia obrony lub bezpieczeństwa państwa, Rada Ministrów, w drodze rozporządzenia, może przedłużyć czas trwania ćwiczeń wojskowych **o okres nie przekraczający łącznie sześciu miesięcy w ciągu roku. Ograniczeń tych nie stosuje się w przypadku ochotniczego zgłoszenia się żołnierza rezerwy na ćwiczenia** oraz nie stosuje się do ćwiczeń wojskowych związanych z udziałem w zwalczaniu klęsk żywiołowych i likwidacji ich skutków.

Na podstawie wieloletnich doświadczeń można stwierdzić, że średni, roczny okres szkolenia żołnierzy rezerwy posiadających nadane przydziały mobilizacyjne wynosi około 10 dni.

W Sztabie Generalnym WP wypracowano nowe zasady przeszkalania rezerw osobowych. Przewidują one różną intensywność i zakres szkolenia w zależności od kategorii jednostki wojskowej (załącznik 12):

- w jednostkach o najkrótszych czasach osiągnięcia gotowości przewiduje się pełny cykliczny zakres szkolenia zarówno kadry, jak i szeregowych rezerwy,
- w jednostkach o średnich czasach osiągania gotowości, trwających do ok. 2 miesięcy w cyklicznych szkoleniach będzie brała udział kadra rezerwy oraz szeregowi o specjalnościach decydujących o zdolności bojowej pododdziału, czyli młodszy specjaliści (MS) i operatorzy sprzętu,
- natomiast w jednostkach o długich czasach osiągania gotowości tylko kadra rezerwy. W grupie tej nie przewiduje się szkolenia młodszych specjalistów oraz pozostałych szeregowych rezerwy.

Należy podkreślić, że zasady przeszkalania rezerw osobowych są istotnym czynnikiem warunkującym zakres gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych będących na przydziałach mobilizacyjnych.

W oparciu o dyrektywne kategorie gotowości bojowej oraz zgodnie z koncepcją przeszkalania żołnierzy rezerwy, proponuje się wspomniane wcześniej dopasowanie do nich kryteriów uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych w zależności od kategorii gotowości jednostki wojskowej tj. czasu osiągnięcia gotowości do podjęcia działań (załącznik 13). Priorytetem uzupełniania zostaną objęte jednostki sił wysokiej gotowości, zwłaszcza te o czasie osiągnięcia gotowości do podjęcia działań do 30 dni. W przypadku kadry rezerwy przewiduje się wykorzystywać do tych jednostek głównie byłych żołnierzy zawodowych.

W zakresie szeregowych rezerwy w odniesieniu do MS i operatorów skomplikowanego sprzętu bojowego i uzbrojenia przewiduje się przeznaczanie byłych żołnierzy służby nadterminowej i szeregowych zawodowych.

Uważa się, że czasy gotowości do podjęcia działań określone dla jednostek niższej gotowości, więc powyżej 90. dni, są na tyle długie, iż można w nich doszkolić rezerwistów, a w JW o czasie osiągnięcia gotowości rok i powyżej nawet wyszkolić kadre rezerwy oraz MS i operatorów sprzętu od podstaw. Rozważenia wymaga również odstępianie od nadawania przydziałów dla szeregowych na funkcjach niewymagających długotrwałego szkolenia (szkolonych w ramach podod-

działu) w jednostkach o najdłuższych terminach (powyżej 180 dni). Alternatywą może być bowiem pobór młodego rocznika, a długie czasy osiągnięcia gotowości gwarantują pełne wykształcenie żołnierzy. W kontekście nowych wyzwań stojących przed SZ RP rozważenia wymaga zmiana sposobu wykorzystania rezerw osobowych w czasie pokoju. Do dyskusji pozostaje odstępianie od formuły ćwiczeń jako sposobu użycia rezerw do zadań oraz stworzenie możliwości powoływania rezerw do realizacji zadań w czasie pokoju w drodze ustawowego obowiązku, bez ogłaszania mobilizacji. Widzimy możliwości ustawowego uregulowania tego problemu poprzez np. wyposażenie prezydenta RP w stosowne uprawnienia do powołania określonych ilości żołnierzy rezerwy w czasie pokoju, bez zarządzania mobilizacji.

Obecne uwarunkowania społeczno-gospodarcze zobowiązują nas do poszukiwania nowych skutecznych metod zachęcania żołnierzy rezerwy do przebywania na przydziałach mobilizacyjnych. Obowiązująca zasada „dużo obowiązków – mało korzyści” zamiast rynkowej zasady „koszt – efekt” powoduje, że obywatele – żołnierze rezerwy wszelkimi możliwymi sposobami unikają wypełniania obowiązków obronnych w czasie przebywania w rezerwie, w tym odbywania ćwiczeń wojskowych. Również część pracodawców, traktuje przebywanie pracowników na przydziale mobilizacyjnym jako przejaw braku dyspozycyjności.

To skłania nas do rozważenia znacznego ograniczenia czasu przeszkalania żołnierzy rezerwy w ramach ćwiczeń, zwiększając jednocześnie ich intensywność i prowadząc większość ćwiczeń w dni wolne od pracy.

Konieczne jest więc wprowadzenie nowych regulacji prawnych, finansowych i organizacyjnych. Powinny one zachęcać żołnierzy rezerwy do podejmowania obowiązków wynikających z posiadania przydziału mobilizacyjnego, odbywania ćwiczeń wojskowych w dni wolne od pracy z częstotliwością niezbędną dla podtrzymania nawyków i umiejętności wymaganych na stanowisku określonym przydziałem mobilizacyjnym, jak również odbywania ćwiczeń związanych z przekwalifikowaniem lub przygotowaniem do pełnienia obowiązków na wyższym stanowisku. Efektywność prowadzonego szkolenia (podnoszenie kwalifikacji oraz nawyki żołnierzy rezerwy) powinna być zauważalna i doceniana przez pracodawców. W efekcie końcowym status żołnierza rezerwy powinien świadczyć o jego predyspozycjach i być brany przez pracodawców pod uwagę przy zatrudnianiu pracownika.

Sztab Generalny WP widzi potrzebę innych rozwiązań w procesie przygotowania rezerw osobowych na potrzeby sił zbrojnych tj. ochotniczej działalności żołnierzy rezerwy. Wypracowano wstępne wnioski i propozycje dotyczące koncepcji tworzenia i funkcjonowania Narodowych Sił Rezerwowych w Polsce, które powinny znaleźć prawne unormowanie w ustawie o powszechnym obowiązku obrony RP.

Narodowe Siły Rezerwowe należałoby traktować jako najlepiej wyszkolone zasoby rezerw osobowych będące w dyspozycji państwa (sił zbrojnych), które w każdej chwili mogą być użyte do obrony kraju, zapobiegania i zwalczania skutków klęsk żywiołowych, przeciwdziałania i walki z terroryzmem oraz realizacji zadań wynikających ze zobowiązań sojusznicznych, w tym również poza granicami kraju.

Biorąc pod uwagę, że we wszystkich państwach członkowskich NATO nie wyłączając Polski, istnieje ogólna tendencja do zmniejszania regularnych sił zbrojnych, zakłada się, że Narodowe Siły Rezerwowe będą odgrywać coraz większą rolę tym bardziej, że utrzymanie i szkolenie rezerw w porównaniu z siłami regularnymi jest zdecydowanie tańsze. Fakt ten już dawno został zauważony przez większość naszych sojuszników. W krajach tych Narodowe Siły Rezerwowe stanowią głównie, bądź w dużej mierze, ochotnicy.

Dlatego też, w celu dostosowania polskich rozwiązań legislacyjnych dotyczących szeroko pojętej służby w rezerwie, do standardów funkcjonujących w państwach NATO, niezbędnym wydaje się podjęcie działań w kierunku wypracowania ustawowych zapisów, które w sposób nowoczesny i jednocześnie na miarę polskich możliwości normowałyby służbę żołnierzy rezerwy, w tym żołnierzy rezerwy – ochotników.

Kierując się założeniem, że zainteresowanie ochotniczą służbą w rezerwie będzie rosło, należy dążyć do stworzenia, na wzór innych państw NATO, rodzaju takiej służby oraz warunków zachęcających żołnierzy rezerwy do jej pełnienia.

Ochotnicza służba w rezerwie, jako „forma służby wojskowej” mająca umocowanie w aktach prawnych byłaby podstawą do budowania przyszłych struktur Narodowych Sił Rezerwowych w Polsce.

Ten rodzaj służby dotyczyłby żołnierzy rezerwy posiadających deficytowe specjalności lub umiejętności przydatne dla armii w celu wykonywania konkretnych, często nietypowych zadań. Żołnierze ci mogliby zawierać z wojskiem swojego rodzaju dobrowolny, kilkuletni (z możliwością przedłużania) „kontrakt”.

Kontrakt ten, z jednej strony zobowiązywałby ochotnika między innymi do pozostawania w dyspozycji armii, obowiązkowego szkolenia doskonaląco-sprawdzającego w określonej jednostce wojskowej (np. 1 weekend ćwiczeń w ciągu dwóch miesięcy oraz jedno 14-dniowe ćwiczenie w każdym roku), a także w razie potrzeby, do czynnego pełnienia służby na określonym stanowisku w kraju i za granicą (zgoda żołnierza na służbę poza granicami kraju umieszczana byłaby w kontrakcie), z drugiej strony państwo gwarantowałoby takiemu rezerwistcie pewne prawa czy też przywileje.

Żołnierze rezerwy – ochotnicy w pierwszej kolejności otrzymywaliby przydziały mobilizacyjne do jednostek o najkrótszych czasach osiągnięcia gotowości oraz do jednostek (załącznik 14):

1) biorących udział lub przewidzianych w pierwszej kolejności do brania udziału w operacjach i konfliktach zbrojnych w kraju i poza jego granicami wynikających z postanowień art. 5. traktatu waszyngtońskiego oraz poza wspomnianym artykułem,

2) biorących udział lub przewidzianych do wzięcia udziału w misjach pokojowych,

3) wytypowanych w pierwszej kolejności do udziału w kraju lub poza jego granicami w akcjach zapobiegania aktom terroru lub w walce z ich skutkami,

4) przewidzianych w pierwszej kolejności do udziału w kraju lub poza jego granicami w akcjach humanitarnych lub poszukiwawczych.

Ponadto, w skład Narodowych Sił Rezerwowych mogliby wchodzić żołnierze rezerwy, którzy nie posiadają przydziałów mobilizacyjnych, a jedynie stanowią

dobrze przygotowaną, wyszkoloną rezerwę, gotową do użycia i realizacji zadań, a w przypadkach ponoszenia strat przez jednostki regularne, zdolną do ich zastąpienia, a także do wykonywania zadań nietypowych, do których potrzeba odpowiednio przygotowanych specjalistów.

Zakłada się również, że spośród tej grupy można byłoby kwalifikować i kierować rezerwistów do pełnienia służby poza granicami państwa, w tym w dowództwach i sztabach NATO, na stanowiskach przeznaczonych dla żołnierzy niezawodowych.

Głównymi celami ochotniczej działalności żołnierzy rezerwy powinno być (załącznik 15):

- 1) doskonalenie posiadanych umiejętności wojskowych,
- 2) zdobywanie nowych umiejętności i specjalności (uprawnień, certyfikatów, licencji, patentów itp.) przydatnych z punktu widzenia sił zbrojnych RP i obronności,
- 3) integracja środowiska żołnierzy rezerwy, podtrzymywanie więzi koleżeńskich,
- 4) tworzenie społecznego zaplecza (atmosfery zrozumienia) dla spraw wojska i obronności, popularyzowanie zagadnień polityki obronnej, promocja sił zbrojnych w społeczeństwie (lobbing),
- 5) zdobywanie i doskonalenie takich umiejętności, które pozwolą żołnierzowi rezerwy utrzymać lub uzyskać przydział mobilizacyjny lub powołanie do czynnej służby w rezerwie.

Ostatecznym rezultatem tworzenia warunków dla ochotniczej działalności żołnierzy rezerwy powinno być wypracowanie takiego systemu preferencji, ulg i gwarancji prawnych, aby obywatele sami podejmowali starania o przydział mobilizacyjny, ponieważ będzie to opłacalne i społecznie nobilitujące. Obecna sytuacja polityczna na świecie wymusza rozważenie nowych możliwości skierowania żołnierzy rezerwy do służby poza granicami kraju (załącznik 16). W aktualnym stanie prawnym brak jest realnych możliwości pełnienia służby przez żołnierzy rezerwy poza granicami państwa na stanowiskach służbowych w przedstawicielstwach wojskowych, czy organizacjach międzynarodowych, na które wyznaczanie żołnierzy następuje w trybie indywidualnym. Ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP, nie przewiduje takich możliwości nie tylko w odniesieniu do żołnierzy rezerwy, ale również do innych żołnierzy niezawodowych. Oczywiście żołnierze rezerwy mogą zgłosić się do pełnienia zawodowej służby wojskowej pełnionej na podstawie kontraktu przez okres do pięciu lat, o ile przemawiają za tym potrzeby sił zbrojnych.

Odrębną kwestię stanowi natomiast udział żołnierzy rezerwy w zadaniach wykonywanych poza granicami państwa w ramach jednostek wojskowych.

Problematykę tą regulują przepisy ustawy z dnia 17 grudnia 1998 r. o zasadach użycia lub pobytu sił zbrojnych RP poza granicami państwa (DzU z 1998 r. nr 127 poz. 840).

Analizując przepisy tej ustawy, można stwierdzić, że możliwość powołania żołnierzy rezerwy do służby poza granicami państwa (w ramach jednostki wojskowej) istnieje wyłącznie w przypadku „szkolenia i ćwiczeń wojskowych oraz w przedsię-

wzięciach reprezentacyjnych”. Przy wyrażeniu zgody przez żołnierza – istnieje możliwość jego służby, także w przypadku udziału w akcjach ratowniczych.

Biorąc jednak pod uwagę wydłużoną procedurę powoływania żołnierzy rezerwy na ćwiczenia wojskowe oraz ograniczony czas trwania ćwiczeń wojskowych (maksymalnie do 90 dni w ciągu roku) stwierdzenia wymaga, że faktycznie nie korzysta się z tych możliwości w przypadku żołnierzy rezerwy. Występujące potrzeby uzupełnieniowe w tym zakresie pokrywa się bowiem w pierwszej kolejności żołnierzami zawodowymi oraz nadterminowej zasadniczej służby wojskowej.

Odrębną kwestię stanowi natomiast służba okresowa. Obecna sytuacja geopolityczna ujawniła w sposób szczególnie ten element związany z wykorzystaniem żołnierzy rezerwy na potrzeby sił zbrojnych. W związku z planowaną realizacją zadań sił zbrojnych RP w operacji „Iraqi Freedom” rozważa się potrzebę wprowadzenia służby okresowej żołnierzy rezerwy w celu zapewnienia możliwości uzupełnienia Polskiego Kontyngentu Wojskowego kierowanego do Iraku, jego rotacji oraz utworzenia „procentu zabezpieczenia” wymiany określonych specjalistów. Uważa się, że powoływanie żołnierzy rezerwy do służby okresowej pozwoliłoby na poszerzenie bazy rekrutacyjnej kandydatów do wyjazdu w kolejnych zmianach Polskiego Kontyngentu Wojskowego.

Na podstawie ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (DzU z 2002 r. Nr 21, poz. 205 z późn. zm.) powołanie żołnierzy rezerwy do okresowej służby wojskowej może nastąpić w przypadkach uzasadnionych między innymi potrzebami sił zbrojnych. Do służby okresowej mogą być powołani oficerowie, chorążowie i podoficerowie rezerwy. Natomiast powołanie do służby szeregowych rezerwy (w tym byłych żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pełnionej nadterminowo) będzie możliwe od 2004 r. – po wejściu w życie noweli ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP. Łączny czas trwania okresowej służby wojskowej nie powinien przekraczać dwunastu miesięcy.

Ustawowy czas trwania tej służby, pozwoli na dopełnienie procedur związanych z przygotowaniem żołnierzy służby okresowej do wyjazdu w rejon misji, sześciomiesięczny pobyt w misji oraz rozliczenie ich po powrocie do kraju.

Warunkiem wprowadzenia okresowej służby wojskowej jest określenie przez Radę Ministrów, w drodze rozporządzenia, liczby żołnierzy rezerwy przewidzianych do tej służby w danym roku oraz zaplanowanie środków finansowych w budżecie państwa na ten cel. Dlatego też, w projekcie rozporządzenia Rady Ministrów został uwzględniony stosowny limit żołnierzy rezerwy przewidzianych do tej służby w 2004 r. Wystąpiono również o uwzględnienie w projekcie decyzji budżetowej na 2004 r. środków finansowych na ten cel.

Administracja wojskowa, bezpośrednio odpowiedzialna za zabezpieczenie mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych chcąc sprostać wymogom aktualnym i przyszłych uwarunkowań obowiązana jest posiadać funkcjonalny system obiegu informacji i sprawozdawczości o rezerwach osobowych (załącznik 17). System informatyczny kompleksowo wspomagający uzupełnianie potrzeb obron-

nych, w tym proces uzupełniania sił zbrojnych jest w trakcie budowy. Oczywiście przedsięwzięcie to jest bardzo pracochłonne, wymagające czasu oraz co najważniejsze znacznych nakładów finansowych. Jednak w obecnych warunkach staje się to nieodzowne. Związane to jest z coraz powszechniejszymi elektronicznymi systemami cywilnej ewidencji osobowej.

**Z poruszonych przeze mnie problemów nasuwają się następujące wnioski (załącznik 18):**

1. Zarządzanie zasobami rezerw osobowych na potrzeby obronne i sił zbrojnych wymaga dostosowania obecnego systemu do nowych wyzwań stojących przed SZ RP, poprzez:

– stworzenie funkcjonalnego systemu obiegu informacji i sprawozdawczości o rezerwach osobowych,

– wypracowanie nowego podziału rezerw osobowych ze względu na potrzeby obronne i przydatność dla sił zbrojnych,

– wypracowanie koncepcji gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych, zwłaszcza w perspektywie wzrastającego uzawodowienia sił zbrojnych,

– określenie i uregulowanie prawne sposobu wykorzystania rezerw osobowych w czasie pokoju, gwarantujące sprawne reagowanie na narastające zagrożenie,

– wypracowanie rozwiązań formalno-prawnych uzupełniania SZ RP zgodnie z perspektywicznymi potrzebami,

– nowe zdefiniowanie potrzeb mobilizacyjnych w kontekście nowych wyzwań stojących przed SZ RP,

– wypracowanie systemu motywacji i zachęt dla żołnierzy rezerwy oraz ich pracodawców.

2) Jednocześnie zarządzanie zasobami osobowymi wymaga wyselekcjonowania problemów i dylematów, które należy rozstrzygnąć na obecnym etapie poszukiwania rozwiązań gwarantujących sprawne i zgodne z potrzebami wykorzystanie zasobów rezerw osobowych na potrzeby obronne i sił zbrojnych. Na obecnym etapie widzi się szereg nowych dylematów, które wymagają pogłębionych analiz i badań (załącznik 19), np.:

– jak zapewnić utrzymanie gotowości bojowej w jednostkach, które wysłały część żołnierzy do misji poza granicami kraju?

– co zrobić z pododdziałami, które zostały skierowane poza granice kraju, czy przygotować w ich miejsce formowanie od nowa odpowiednich ekwiwalentów w przypadku mobilizacji?

– jakie stworzyć warunki i narzędzia zachęcające żołnierzy rezerwy do służby wojskowej w rezerwie (posiadania przydziału mobilizacyjnego i poddania się rygorom z tym związanych)?

– jak budować przyszłe struktury Narodowych Sił Rezerwowych w Polsce?

– jakie wprowadzić mechanizmy, aby byli chętni do służby okresowej?

– jak rozwiązać problem zaszeregowania stanowisk do konkretnych stopni podoficerskich w przypadku żołnierzy rezerwy i jak zagwarantować obsadę tych stanowisk?

– jak zwiększyć liczebność sił zbrojnych w czasie pokoju, w przypadku narastającego zagrożenia, bez ogłaszania mobilizacji?

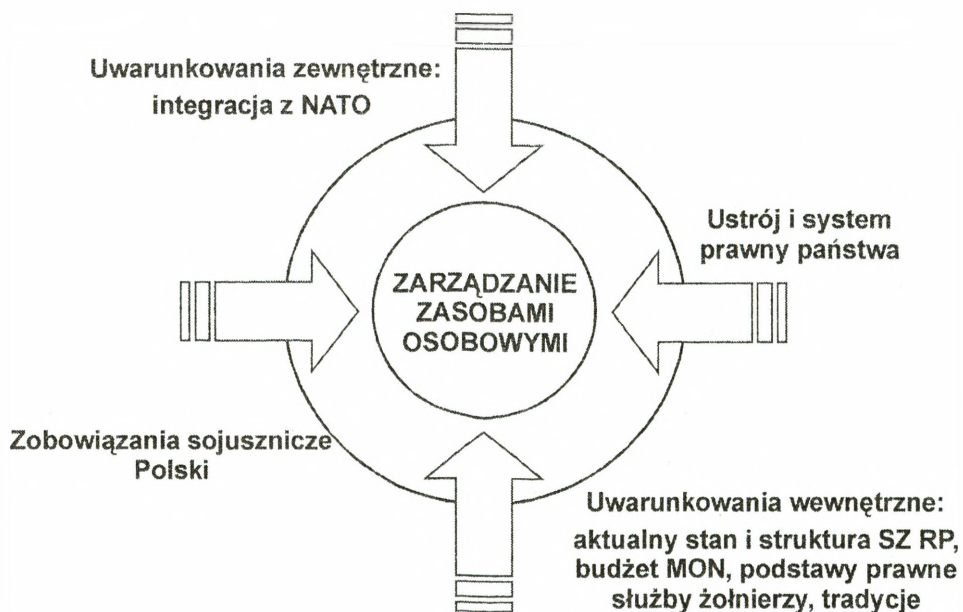
– jak zagwarantować gromadzenie wystarczających zasobów rezerw osobowych na stanowiska przewidziane w czasie „P” dla żołnierzy zawodowych, w tym dla korpusu szeregowych zawodowych?

## PROGNOZOWANIE POTRZEB GROMADZENIA WYSZKOLONYCH REZERW OSOBOWYCH

### UWARUNKOWANIA:

- POLITYCZNE – DOKTRYNA OBRONNA RP
- SPOŁECZNE – AKCEPTACJA SŁUŻBY WOJSKOWEJ
- EKONOMICZNE

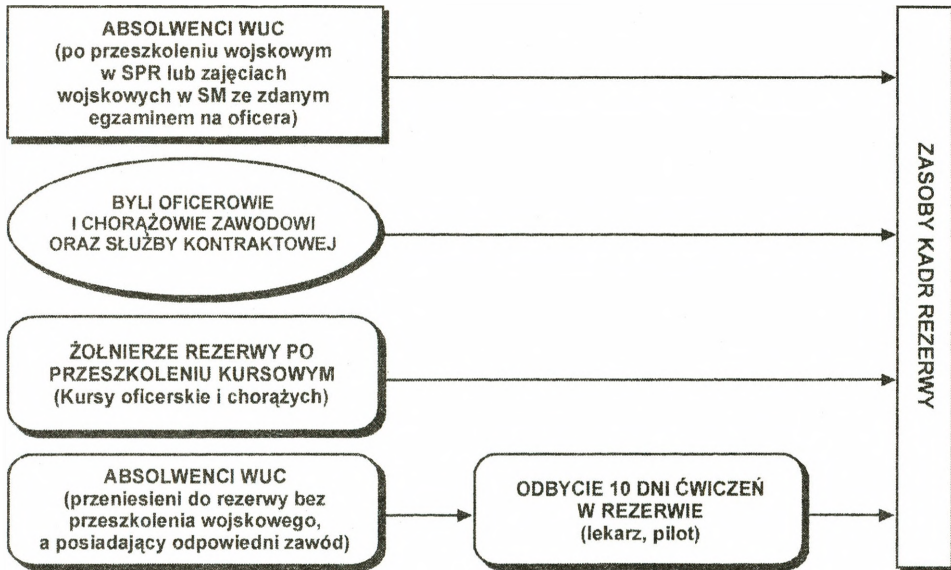
## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI OSOBOWYMI W SIŁACH ZBROJNYCH RP



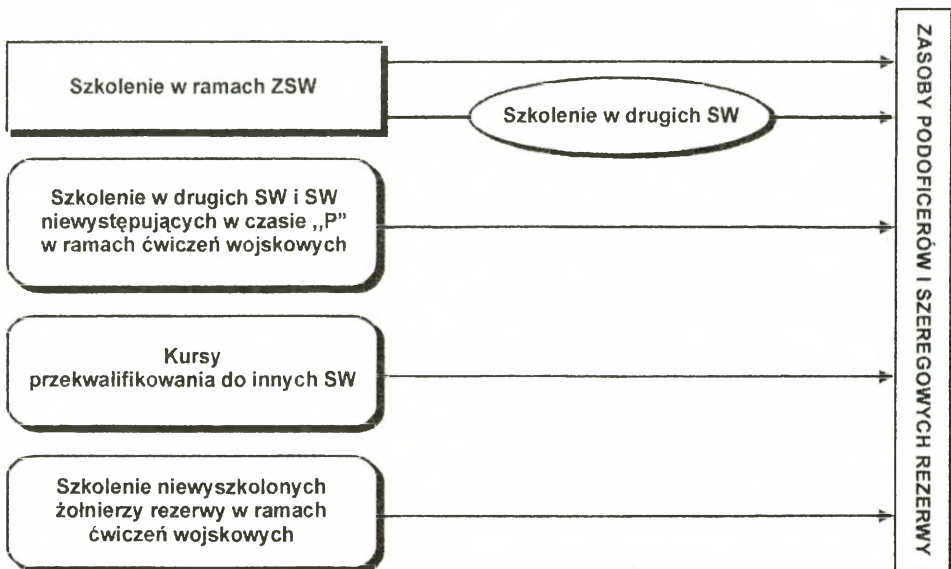
**ELEMENTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI OSOBOWYMI  
W SIŁACH ZBROJNYCH RP**



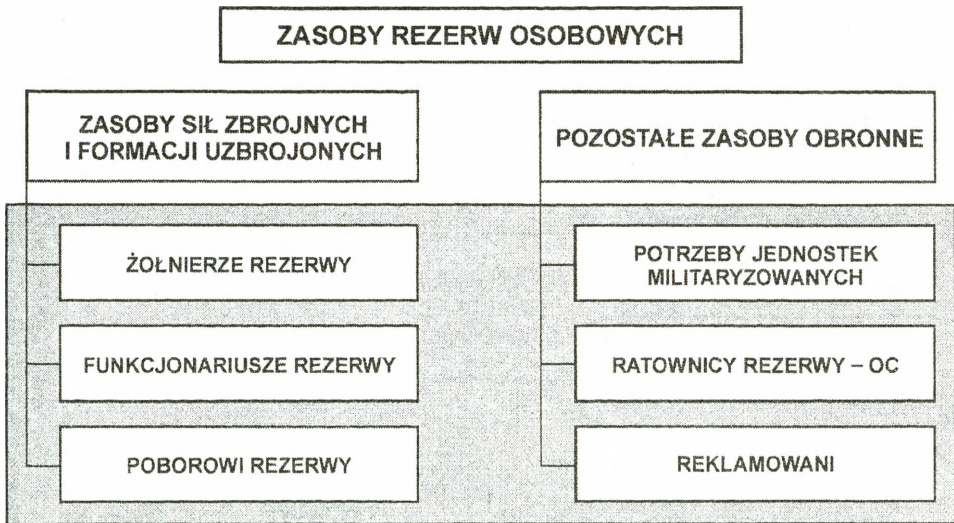
### AKTUALNE ŹRÓDŁA GROMADZENIA KADR REZERWY



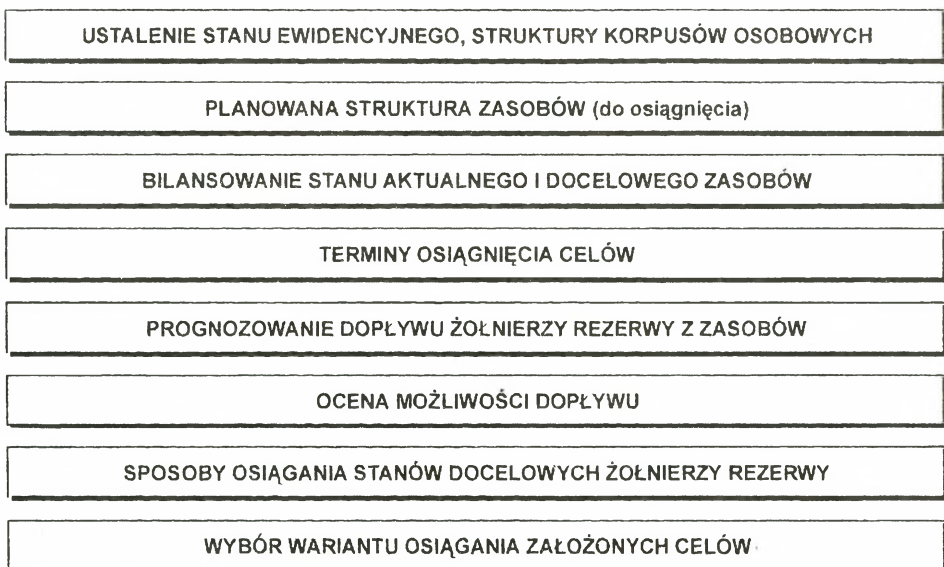
### AKTUALNE ŹRÓDŁA GROMADZENIA PODOFICERÓW I SZEREGOWYCH REZERWY



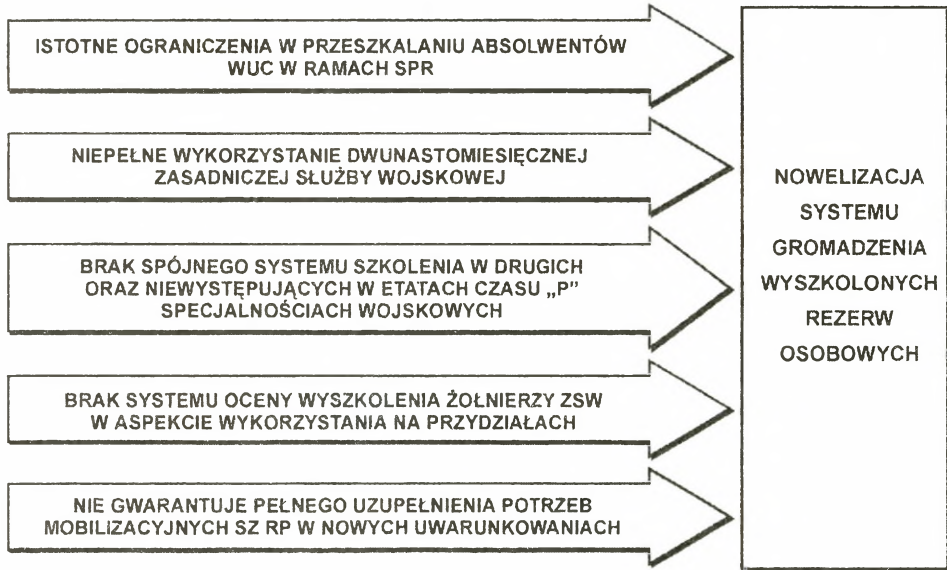
## PROPOZYCJE PODZIAŁU ZASOBÓW REZERW OSOBOWYCH



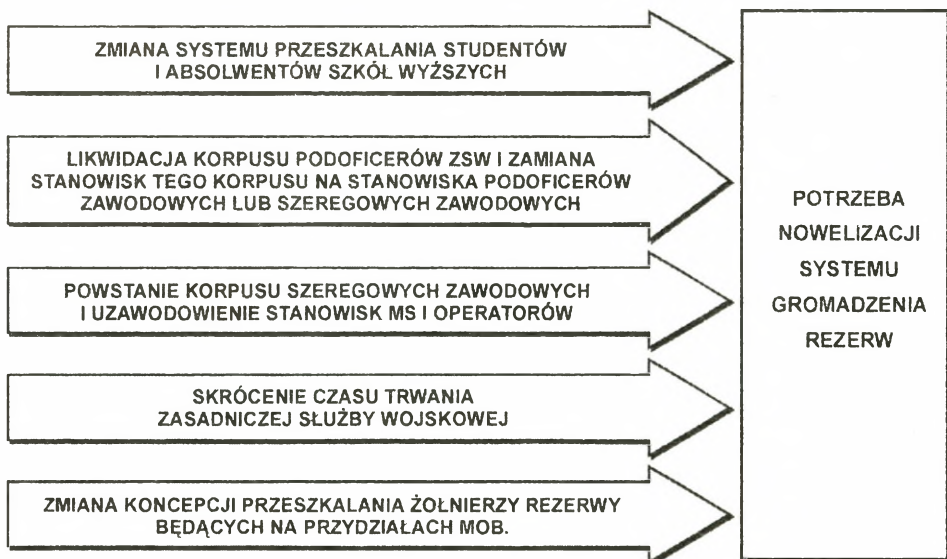
## ELEMENTY PROGNOZOWANIA POTRZEB



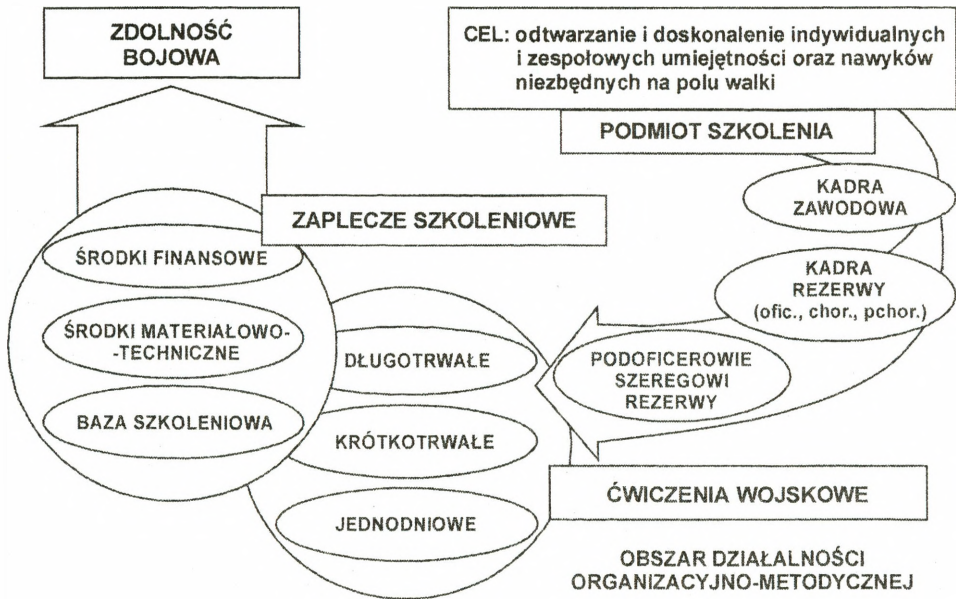
### NIEDOMAGANIA OBECNEGO SYSTEMU GROMADZENIA WYSZKOLONYCH REZERW OSOBOWYCH



### UWARUNKOWANIA NOWELIZACJI SYSTEMU GROMADZENIA WYSZKOLONYCH REZERW OSOBOWYCH



**SYSTEM PRZESZKALANIA REZERW OSOBOWYCH**



**NOWE ZASADY PRZESZKALANIA REZERW BĘDĄCYCH NA PRZYDZIAŁACH MOBILIZACYJNYCH (podział według kryteriów potrzeb szkolenia)**



### KRYTERIA UZUPEŁNIANIA JEDNOSTEK WOJSKOWYCH

CZAS OSIĄGNIĘCIA GOTOWOŚCI DO PODJĘCIA DZIAŁAŃ	KRYTERIA UZUPEŁNIANIA	
	KADRA REZERWY	SZEREGOWI REZERWY
0-30 dni	Byli żołnierze zawodowi oraz kadra rezerwy o pełnych kwalifikacjach	Wyszkoleni, rejonizacja
31-90 dni	Kadra rezerwy spełniająca w pełni kryteria wymagane na stanowiskach	Wyszkoleni
91-365 dni	Dopuszcza się uzupełnienie kadry rezerwy o niższych kwalifikacjach, wymagających doszkolenia w ramach ćwiczeń wojskowych (kursów)	Po odbyciu ZSW, mogą być w zastępczych SW oraz w innych SW z danego korpusu i grupy osobowej
Powyżej 365 dni	Dopuszcza się szkolenie od podstaw	Dopuszcza się szkolenie od podstaw

### SPOSÓB WYKORZYSTANIA ŻOŁNIERZY REZERWY – OCHOTNIKÓW

**PRZYDZIAŁY MOBILIZACYJNE DO JW  
NAJWYŻSZYCH KATEGORII GOTOWOŚCI**

oraz do jednostek wojskowych przewidzianych do:

- udziału w operacjach i konfliktach zbrojnych (zgodnie z art. 5. traktatu waszyngtońskiego),
- udziału w misjach pokojowych,
- zapobiegania aktom terroru i walce z ich skutkami,
- akcji humanitarnych i poszukiwawczych.

## CELE OCHOTNICZEJ DZIAŁALNOŚCI ŻOŁNIERZY REZERWY

DOSKONALENIE POSIADANYCH UMIEJĘTNOŚCI WOJSKOWYCH

ZDOBYWANIE NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI I SPECJALNOŚCI PRZYDATNYCH  
DLA SZ RP

INTEGRACJA ŚRODOWISKA ŻOŁNIERZY REZERWY

TWORZENIE ATMOSFERY SPOŁECZNEGO ZROZUMIENIA DLA SPRAW  
WOJSKA I OBRONNOŚCI

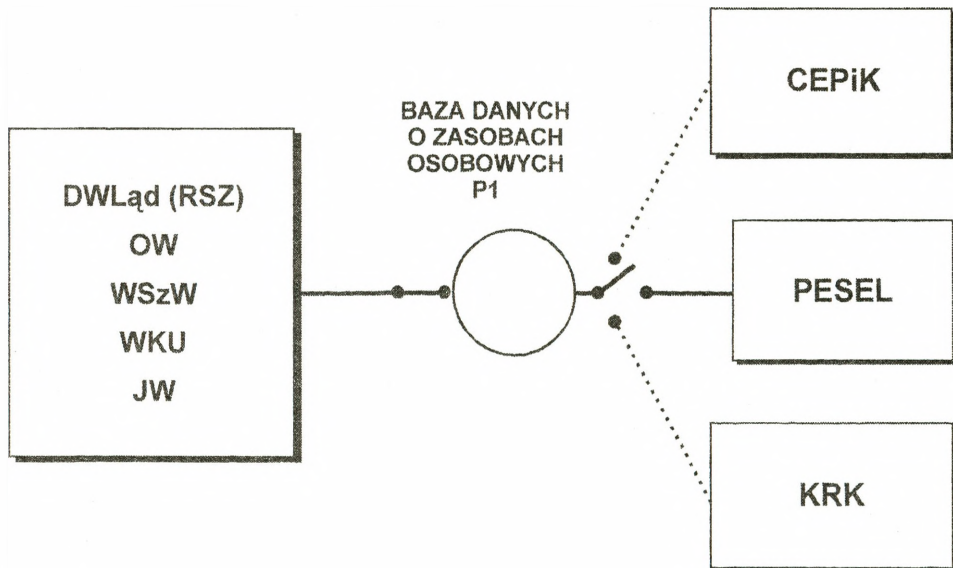
ZDOBYWANIE UMIEJĘTNOŚCI DO UZYSKANIA PRZYDZIAŁU MOBILIZACYJNEGO  
LUB POWOŁANIA DO CZYNNEJ SŁUŻBY W REZERWIE

## NOWE WYZWANIA

### MISJE POKOJOWE I OPERACYJNE NATO:

- żołnierze zawodowi,
- żołnierze zasadniczej służby wojskowej,
- żołnierze rezerwy.

## INFORMATYZACJA EWIDENCJI WOJSKOWEJ



## WNIOSKI

OBIEG INFORMACJI I SPRAWOZDAWCZOŚCI O REZERWACH OSOBOWYCH

NOWY PODZIAŁ REZERW OSOBOWYCH

KONCEPCJA GROMADZENIA WYSZKOLONYCH REZERW OSOBOWYCH

WYKORZYSTANIE REZERW OSOBOWYCH W CZASIE POKOJU

WYPRACOWANIE ROZWIĄZAŃ FORMALNO-PRAWNYCH UZUPEŁNIANIA SZ RP ZGODNIE Z PERSPEKTYWICZNYMI POTRZEBAMI

NOWE ZDEFINIOWANIE POTRZEB MOBILIZACYJNYCH

SYSTEM MOTYWACJI I ZACHĘT DLA ŻOŁNIERZY REZERWY

## DYLEMATY

UTRZYMANIE GOTOWOŚCI BOJOWEJ W JEDNOSTKACH, KTÓRE CZĘŚĆ ŻOŁNIERZY  
WYŚLAŁY DO MISJI POZA GRANICAMI KRAJU

CO Z PODODDZIAŁAMI, KTÓRE ZOSTAŁY SKIEROWANE POZA GRANICE KRAJU

WARUNKI I NARZĘDZIA ZACHĘCAJĄCE ŻOŁNIERZY REZERWY DO SŁUŻBY WOJSKOWEJ  
W REZERWIE

STRUKTURY NARODOWYCH SIŁ REZERWOWYCH W POLSCE

MECHANIZMY, ABY BYLI CHĘTNI DO SŁUŻBY OKRESOWEJ

PROBLEM ZASZEREGOWANIA STANOWISK DO KONKRETNÝCH STOPNI  
W PRZYPADKU ŻOŁNIERZY REZERWY

ZWIĘKSZENIE LICZEBNOŚCI SIŁ W PRZYPADKU NARASTAJĄCEGO ZAGROŻENIA  
BEZ OGŁASZANIA MOBILIZACJI

GROMADZENIE REZERW OSOBOWYCH NA STANOWISKA PRZEWIDZIANE W CZASIE „P”  
DLA ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH

## **SYSTEM MOBILIZACYJNY WOBEC POTRZEB WSPARCIA I ZABEZPIECZENIA SIŁ ZBROJNYCH**

Wstępując do NATO Polska zawarła historyczny kontrakt na podwyższenie pułapu swojego bezpieczeństwa, poprzez możliwość otrzymania stosownej pomocy, w tym militarnej, w wypadku zagrożenia, jeżeli przy tym zdobędzie się na wysiłek przygotowania i osiągnięcia gotowości do jej przyjęcia. Owo przygotowanie musi uwzględniać fakt, że we współczesnych działaniach wojennych uczestniczą nie tylko siły zbrojne, zaangażowane są całe społeczeństwa. Przebieg działań i ich rezultaty są zależne w dużym stopniu od środowiska, w którym się toczą. Środowisko to obejmuje zarówno terytorium, wraz ze znajdującą się na nim ludnością, jak i infrastrukturą, mającą – podobnie jak techniczne środki – coraz większy wpływ na przebieg i rezultaty zmagañ zbrojnych.

Biorąc powyższe pod uwagę nowa „Koncepcja strategiczna Sojuszu” ujmuje w punkcie 60 kapitalną tezę, iż „Dla powodzenia operacji realizowanych przez NATO ogromne znaczenie mają również związki między siłami Sojuszu i lokalnymi władzami cywilnymi (zarówno rządowymi, jak i pozarządowymi).

Współpraca cywilno-wojskowa jest wzajemnie zależna: władze cywilne coraz częściej potrzebują środków wojskowych, z drugiej strony dla operacji militarnych ogromne znaczenie ma wsparcie cywilne, jak np.: logistyka, komunikacja, wsparcie medyczne i poparcie społeczne. Jednocześnie duże znaczenie mieć będzie w dalszym ciągu współpraca między wojskowymi i cywilnymi strukturami Sojuszu”. Można więc z pełnym przekonaniem stwierdzić, że osiągnięcie gotowości do wsparcia wojsk NATO na terytorium Polski to zadanie równie ważne, jak przygotowanie własnych wojsk do obrony kraju.

Prowadzone w ubiegłych trzech latach zarówno prace naukowe nad problematyką wsparcia i zabezpieczenia SZ<sup>1</sup> jak również przeprowadzone na terytorium Polski sojusznicze ćwiczenia<sup>2</sup> pozwoliły na sformułowanie zarysów systemu wiedzy i koncepcji obrony narodowej. Przed mobilizacją jako jedną z podstawowych dziedzin nauki wojskowej oraz przed systemem mobilizacyjnym SZ RP stoi nowe wielkie wyzwanie – stworzenia mobilizacyjnego fundamentu wsparcia i zabezpieczenia SZ.

---

\* gen. broni Józef Flis jest rektorem AON od 9.07.2003 r.

<sup>1</sup> M.in.: *Problemy tworzenia obronnego systemu wojskowego*, AON, Warszawa 2001; *System wsparcia narodowego (terytorialnego)*, Warszawa AON 2001–2002.

<sup>2</sup> „CRISTAL EAGLE-2000”, „STRONG RESOLVE-02”.

Celem niniejszego komunikatu jest zaprezentowanie podstawowych pojęć, zadań i założeń wsparcia i zabezpieczenia SZ oraz zainteresowania naukowców i praktyków mobilizacji tą problematyką.

## **Pojęcie i zakres systemu wsparcia i zabezpieczenia SZ**

Mając na względzie już istniejący dorobek naukowy w zakresie opracowań odnośnie do wsparcia, a także opracowania dotyczące roli i potrzeby zabezpieczenia, poniżej proponuje się następującą definicję wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych:

**„Wsparcie i zabezpieczenie sił zbrojnych (WiZSZ) to skoordynowana działalność operacyjna i pozaoperacyjna zespołu elementów (kierowania, sił i środków), posiadających właściwości aktywnego, kompleksowego wsparcia sił sojuszniczych i zabezpieczenia sił własnych oraz ochrony i obrony ludności w sytuacjach zagrożenia życia i mienia na terytorium RP dzięki ścisłemu współdziałaniu organów wojskowych z organami administracji rządowej i samorządowej oraz podmiotami działalności gospodarczej”.**

Biorąc za podstawę powyższą definicję należy podkreślić, że **istotą i celem WiZSZ** jest tworzenie warunków do wzmacniania możliwości prowadzenia działań obronnych i ochronnych na terytorium państwa oraz zapewnienie zintegrowanego wielorakiego wsparcia na rzecz wojsk własnych i sojuszniczych w ramach realizacji zobowiązań wynikających z roli państwa-gospodarza, udziału w działaniach ratowniczych oraz likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i awarii, realizacja zadań wynikających ze współpracy cywilno-wojskowej, a także patriotycznego i obronnego przygotowania społeczeństwa.

Wyraźnie należy podkreślić, że **WiZSZ** polegałoby na integracji działań zarówno instytucji wojskowych, jak i cywilnych w celu maksymalnego skoordynowanego wykorzystania ich możliwości (sił i środków, w interesie indywidualnej, narodowej lub sojuszniczej obrony).

W polu zainteresowania tak rozumianego WiZSZ winny się więc znaleźć:

- obrona terytorialna, ochrona i osłona wojsk i obiektów;
- realizacja zadań logistycznych na rzecz sił zbrojnych w części technicznej, materiałowej i transportu;
- przygotowanie i zarządzanie infrastrukturą obronną;
- administrowanie zasobami rezerw osobowych, współdziałanie w pokojowym uzupełnianiu i mobilizacyjnym rozwinięciu SZ RP;
- realizacja zadań wynikających z roli państwa-gospodarza;
- realizacja współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC);
- zagwarantowanie świadczeń w zakresie geografii i hydrometeorologii;
- służba zdrowia;
- realizacja części zadań obrony przed bronią masowego rażenia i inżynierii wojskowej.

Wszystko to wskazuje na potrzebę powołania na właściwym szczeblu organizacyjnym MON kreatywnego organu, gotowego do realizacji tak szerokiego spektrum zadań, który roboczo można nazwać **dowództwem wsparcia**.

Przy określaniu jego miejsca w strukturze SZ RP, przeznaczenia, roli, kompetencji, zakresu zadań i struktury organizacyjnej należy uwzględnić dążenie do powołania w Polsce **dowództwa połączonych operacji** oraz zamiar dokonania innych zmian w składzie SZ RP i w ich systemie dowodzenia. Może to w sposób bardzo istotny wpłynąć na określenie zakresu działania i kompetencji wcześniej wspomnianego dowództwa wsparcia.

Powyższe propozycje w odniesieniu do WiZSZ traktować należy jako wstępne, bowiem występuje wiele istotnych, obiektywnych warunków wpływających na wykreowanie systemu wsparcia i zabezpieczenia. Cele, zadania, funkcje i sposób ich realizacji przez system WiZSZ, **zabezpieczający** w swojej istocie, muszą być wtórne w stosunku do wspieranych i zabezpieczanych sił i uwzględniać całe geostrategiczne otoczenie (środowisko), w którym będą realizowane i osiągnane.

Wtórne, ale jednocześnie determinujące i kreujące rozwój sił zbrojnych. Trudno bowiem wyobrazić sobie, aby kreować system obrony, planować rozwój sił zbrojnych w oderwaniu od uwzględnienia możliwości jego wsparcia i zabezpieczenia. Jest to proces interaktywny.

## **Administrowanie zasobami rezerw osobowych, współdziałanie w organizacji uzupełniania i mobilizacji SZ RP**

Przedsięwzięcia z dziedziny mobilizacyjno-uzupełnieniowej należą obecnie do kompetencji kilku komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej:

- trzech komórek organizacyjnych Sztabu Generalnego WP – w zakresie planowania mobilizacyjnego (GZO-P3), planowania przygotowania zasobów rezerw podoficerów (byłych żołnierzy służby zasadniczej i nadterminowej) i szeregowych oraz środków transportowych i maszyn pobieranych z gospodarki narodowej na potrzeby mobilizacji (GZUiSP-P1), a także planowania zabezpieczenia logistycznego procesu mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych (GZL-P4);

- Departamentu Kadr – w zakresie planowania przygotowania zasobów kadry rezerwy (oficerów, chorążych i podoficerów – byłych żołnierzy zawodowych).

Powyższym komórkom funkcjonującym na tym samym poziomie organizacyjnym przypisane są funkcje planistyczne, koordynacyjne oraz organizacyjne i kontrolne).

Sfera wykonawcza mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych (w tym także administrowanie zasobami rezerw osobowych) należy do dowództw rodzajów sił zbrojnych, dowództw okręgów wojskowych oraz organów administracji wojskowej (WSzW i WKU). Zgodnie z obowiązującym stanem prawnym (ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP) dowództwa okręgów wojskowych oraz wojewódzkie sztaby wojskowe i wojskowe komendy uzupełnień są organami wykonawczymi ministra obrony narodowej w sprawach operacyjno-obronnych i administracji wojskowej.

Aktualne podporządkowanie Dowództwu Wojsk Lądowych organów administracji wojskowej (OW, WSzW, WKU) nie posiada stosownego umocowania ustawowego.

Taka konstrukcja systemu mobilizacyjno-uzupełnieniowego utrudnia m.in. sprawne nim zarządzanie, z uwagi na rozproszenie ośrodków decyzyjnych poszczególnych branż (P1, P3, P4, DKa (oraz obciążenie Dowództwa Wojsk Lądowych, zadaniami wykonawczymi na rzecz pozostałych rodzajów sił zbrojnych).

**Jednym z podstawowych warunków** poprawnego funkcjonowania systemu mobilizacyjno-uzupełnieniowego jest scentralizowane zarządzanie nim. Z tego względu celowym jest, aby problematyka ta wkomponowana we właściwą strukturę organizacyjną znalazła się – stosownie do wagi zadań – odpowiednio w Sztabie Generalnym WP oraz w zintegrowanym organie wykonawczym.

Istotą nowej konstrukcji tego systemu powinno być pozostawienie w Sztabie Generalnym WP sfery planistycznej obejmującej tworzenie i utrzymanie w stanie stałej aktualności planu mobilizacyjnego, planowanie rezerw osobowych na potrzeby sił zbrojnych RP (wszystkich korpusów osobowych) oraz środków transportowych i maszyn pobieranych z gospodarki narodowej, a także planowanie logistycznego zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych.

Sfera organizacyjno-wykonawcza i koordynacyjna w zakresie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych mogłaby zostać powierzona komórkom wsparcia terytorialnego. W tym celu komórka ta winna być wyposażona w odpowiednie kompetencje.

Organami wykonawczymi Inspektoratu Wsparcia powinny być dowództwa okręgów wojskowych, WSzW, WKU i GOM-y. Dotychczasowe funkcje OW, WSzW i WKU w sferze mobilizacyjno-uzupełnieniowej i administracyjnej nie uległyby zmianie.

## **Wyzwania dla zarządzania systemem mobilizacyjnym w zakresie wsparcia i zabezpieczenia SZ**

Zapewnienie sprawnego, skutecznego i niezawodnego wsparcia i zabezpieczenia SZ narodowych i sojuszniczych na terytorium Polski – stwarza konieczność podjęcia przez system mobilizacyjny następujących wyzwań.

1. *Działania (operacje) wojsk operacyjnych narodowych i sojuszniczych na terytorium Polski będą uwarunkowane koniecznością wcześniejszego (wyprzedzającego) mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia cywilnych i wojskowych organów, sił oraz urządzeń i przedsięwzięć wsparcia i zabezpieczenia SZ.*

Jedyną szansą spełnienia tego warunku jest posiadanie powszechnej i sprawnej, ale ściśle powiązanej z cywilną organizacją obrony narodowej<sup>3</sup> powszechnej terytorialnej organizacji wojskowej (niemiecka: TerrWehrOrg.) mającej atut (korzyść)

---

<sup>3</sup> Por. Trafne i jakże aktualne dzisiaj ujęcie przez gen. broni W. Sikorskiego składowych (części) obrony narodowej już w... 1934 r.: „cywilna i wojskowa organizacja obrony narodowej” [w:] *Przyszła wojna* (I wyd. 1934), II wyd., Warszawa 1984, s. 89.

miejsca (organizacji „obrony na miejscu”)<sup>4</sup> czyli bycia (funkcjonowania) tam, gdzie mają być realizowane zadania wsparcia i zabezpieczenia.

O atucie (korzyści) obrony na miejscu świadczy m.in. to, że bataliony Obrony Narodowej (1937–39) osiągały gotowość bojową w ciągu dwóch godzin „dzięki” temu, że gotowość alarmowa równała się gotowości bojowej<sup>5</sup>.

Warto skorzystać z doświadczeń naszego zachodniego sąsiada, u którego kierownictwo Bundeswehry zachowuje narodową terytorialną przezorność (Nationale Territoriale Vorsorge) i utrzymuje w kraju gotowość infrastruktury i wojsk do wsparcia wspólnych działań z sojusznikami oraz przemieszczania sił i środków poza granice państwa.

2. *Zdolność systemu mobilizacyjnego do generacji sił i środków wsparcia i zabezpieczenia SZ na nieplanowanych kierunkach (obszarach) działań (operacji) wojsk operacyjnych.*

Podstawą wiarygodności przygotowań obronnych stosownie do naturalnej właściwości życia „(...) przyszłość jest zmienna, nieprzewidywalna, regułą jest zaskoczenie”<sup>6</sup> jest uświadomienie faktu, że „praktyka wojny wskazuje jednak, że z reguły żaden plan nie jest w stanie przetrwać poza pierwszy kontakt z nieprzyjacielem”<sup>7</sup>. Innymi słowy, niezależnie od określonych planów operacyjnych, system mobilizacyjny powinien zapewnić możliwość skutecznego wsparcia i zabezpieczenia SZ na dowolnym kierunku (obszarze) naszego terytorium.

W warunkach Polski, dla zapewnienia skutecznej, trwałej i wiarygodnej zdolności odstraszenia i obrony jest priorytetowe traktowanie powszechności obrony jako naczelnej zasady polskiej strategii obronności<sup>8</sup>.

3. *Przygotowanie przez system mobilizacyjny zapasu „wolnej mocy” wsparcia i zabezpieczenia SZ.*

Tak ujęte wyzwanie dla systemu mobilizacyjnego wynika z nowoczesnego postrzegania ekonomiki wojskowej (obronnej), której czołowy klasyk gen. prof. Johannes Gerber stwierdził, iż „(...) licząc się z niespodziewanym wzrostem potrzeb obronnych (...) siły zbrojne muszą – na podobieństwo zakładu usługowego utrzymywać także część „wolnych mocy” (Gammelu – tu: jałowy bieg)”<sup>9</sup>. Jest to bardzo trudne wyzwanie dla systemu mobilizacyjnego mającego z jednej strony zapewnić realizację dyrektyw sprawnego działania: „jak najpełniejszego wykorzystania po-

---

<sup>4</sup> Termin „obrona na miejscu” – stosowano w II RP, m.in.: *Studium planu strategicznego Polski przeciw Niemcom Kutrzeby i Mossora*, Warszawa 1987, s. 136, a wcześniej użył jej C.v. Clausewitz [w:] *O wojnie*, Lublin 1995, s. 471.

<sup>5</sup> „W Kępińskim Batalionie ON (...) częste ćwiczenia alarmowe pozwoliły na osiągnięcie gotowości bojowej przez batalion w ciągu dwóch godzin”, K. Pindel, *Obrona Narodowa 1937–39*, Warszawa 1979, s. 126.

<sup>6</sup> A. Beaufre, *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia*, Warszawa 1968, s. 230.

<sup>7</sup> C.R. Newell: *Balancing the Ends, Ways and Means*, Army 1986, nr 8, s. 24–32.

<sup>8</sup> Por.: J. Flis, *Strategiczne uwarunkowania wsparcia i zabezpieczenia sił zbrojnych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w warunkach członkostwa Polski w NATO*, rozprawa doktorska, AON 2003, s. 42.

<sup>9</sup> W. Stankiewicz, *Johannes Gerber – współtwórca niemieckiej mikroekonomiki wojskowej*, Warszawa 1992, s. 67.

siadanych zasobów” i „maksymalnego wykorzystania zdolności do działania”<sup>10</sup> a z drugiej – zapewnić warunki życia ludności oraz warunki rozwoju określonego regionu czy obszaru.

4. *Włączenie administracji publicznej w przygotowanie i realizację wsparcia i zabezpieczenia SZ.*

Szereg uwarunkowań szczególnie takich jak demokratyczne państwo prawa i gospodarka rynkowa wskazuje na to, że od sprawności administracji publicznej w dziedzinie mobilizacji cywilnego potencjału wsparcia zależeć będzie skuteczność i niezawodność wsparcia i zabezpieczenia SZ. Konieczne zatem jest stworzenie podstaw prawnych, opracowanie procedur planowania i działania, a także systematyczne szkolenie kadr administracji w zakresie wsparcia i zabezpieczenia SZ.

5. *Włączenie organizacji pozarządowych w przygotowanie i realizację wsparcia i zabezpieczenia SZ.*

Trzeci sektor państwa – jakim są organizacje pozarządowe to dynamicznie rozwijająca się forma powszechnej organizacji społeczeństwa w realizacji wspólnych celów i interesów (wspólnego dobra). Organizacje pozarządowe stanowią już teraz olbrzymi potencjał ludzki, materialny i wykonawczy, którego włączenie do systemu wsparcia i zabezpieczenia SZ będzie koniecznym warunkiem jego powszechnego charakteru. Chodzi więc o inspirację tworzenia stowarzyszeń proobronnych, nawiązywanie współpracy i wspieranie przez wojsko i administrację istniejących stowarzyszeń mających możliwości i znaczenie na proces wsparcia i zabezpieczenia SZ.

6. *Przygotowanie kadr systemu mobilizacyjnego – wojskowych, jak i cywilnych do wsparcia i zabezpieczenia SZ.*

Warunkiem sprawności i efektywności mobilizacyjnego przygotowania i działania w zakresie wsparcia i zabezpieczenia SZ jest przygotowanie, głównie w formie szkolenia kadr systemu mobilizacyjnego zarówno wojskowego, jak i cywilnego do realizacji tej części obrony narodowej.

---

<sup>10</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 258–259.

## ZASOBY REZERW OSOBOWYCH ORAZ ICH MOBILIZACJA

Sfera wykonawcza mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych (w tym także administrowanie zasobami rezerw osobowych) należy do dowództw rodzajów sił zbrojnych, dowództw okręgów wojskowych oraz organów administracji wojskowej (WSzW i WKU). Zgodnie z obowiązującym stanem prawnym (ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP) dowództwa okręgów wojskowych oraz wojewódzkie sztaby wojskowe i wojskowe komendy uzupełnień są organami wykonawczymi ministra obrony narodowej w sprawach operacyjno-obronnych i administracji wojskowej.

Stąd podporządkowanie Dowództwu Wojsk Lądowych organów administracji wojskowej (OW, WSzW, WKU) **nie posiada umocowania ustawowego** i ma swoje negatywne odzwierciedlenie w funkcjonowaniu tych organów, bowiem traktuje się je jedynie jako administrację wojskową, zaspokajającą głównie potrzeby wojsk.

Taka konstrukcja systemu mobilizacyjno-uzupełnieniowego utrudnia m.in. sprawne nim zarządzanie, z uwagi na rozproszenie ośrodków decyzyjnych poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych (P1, P3, P4, DKiSzW) oraz obciążenie Dowództwa Wojsk Lądowych, zadaniami wykonywanymi na rzecz pozostałych rodzajów sił zbrojnych.

Jednym z podstawowych warunków poprawnego funkcjonowania systemu mobilizacyjno-uzupełnieniowego jest scentralizowane zarządzanie nim. Przy czym ważne jest, aby zachować stosowny podział, co do **planowania i realizacji zadań** mobilizacyjnych pomiędzy **Sztabem Generalnym WP** (organem planowania strategicznego) oraz **organami dowodzenia operacyjnego** (dowództwami rodzajów sił zbrojnych) i **terytorialnymi organami dowodzenia** (dowództwami OW, WSzW, WKU).

Optymalnym rozwiązaniem byłoby posiadanie poza strukturami MON (gdzie funkcjonuje strategiczny organ planowania obronności państwa – Sztab Generalny) dowództw wykonawczych w postaci Dowództwa Operacyjnego i Dowództwa Wsparcia, w którym problematyka mobilizacyjno-uzupełnieniowa powinna znaleźć właściwe miejsce. Temu też dowództwu należałoby podporządkować dowództwa OW, a im z kolei WSzW, a tym – WKU).

---

\* płk dr hab. Ryszard Jakubczak – pracownik AON.

\*\* płk dr Andrzej Muth – komendant-rektor WSO WŁąd we Wrocławiu.

Komasowanie zadań planistycznych i wykonawczych w Sztabie w zakresie mobilizacyjno-uzupełnieniowym i w dodatku skupianie się jedynie na potrzebach wojsk jest dysfunkcją i niewiele rozwiązuje w stosunku do stanu, kiedy cały system mobilizacyjno-uzupełnieniowy oparto na wysiłku Dowództwa Wojsk Lądowych.

Trzeba mieć świadomość, że mobilizacja na rzecz wojsk jest tak samo ważna jak mobilizacja całej gospodarki. Ponieważ skupianie się jedynie na problemach wojska bez uwzględniania innych czynników warunkujących sprawne funkcjonowanie państwa w stanach kryzysowych i podczas wojny w małym stopniu może gwarantować mobilizacyjne uzupełnianie wojsk. Jako, że wojska w stanach nadzwyczajnych, a szczególnie podczas wojny, gwarantują w pierwszej kolejności określony poziom bezpieczeństwa państwa, stąd system mobilizacyjno-uzupełnieniowy na ich rzecz powinien rozstrzygać o funkcjonowaniu innych podsystemów „mobilizowanych” w państwie. Jednak nie może on burzyć otoczenia, biorąc pod uwagę jedynie własne potrzeby. A zdarza się dość często, że ci sami ludzie mają przydziały mobilizacyjne do jednostek wojskowych, podczas gdy są na listach rezerw Straży Pożarnej, Policji, Straży Granicznej itp.

Stąd istotą nowej konstrukcji tego systemu powinno być pozostawienie w Sztabie Generalnym WP sfery planistycznej obejmującej tworzenie i utrzymanie w stanie stałej aktualności planu mobilizacyjnego, planowanie rezerw osobowych na potrzeby sił zbrojnych RP (wszystkich korpusów osobowych) oraz środków transportowych i maszyn pobieranych z gospodarki narodowej, a także planowanie logistycznego zabezpieczenia procesu mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych. Jednak plany te powinny być zsynchronizowane z planami rezerw innych organów bezpieczeństwa państwa niż wojsko.

Sfera organizacyjno-wykonawcza i koordynacyjna w zakresie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych mogłaby zostać powierzona Dowództwu Wsparcia (DW) – tworzonemu równocześnie z Dowództwem Operacyjnym<sup>1</sup> (DO) (Połączonym Dowództwem Operacyjnym). W tym celu DW powinno być wyposażona w odpowiednie kompetencje (m.in. podlegać bezpośrednio ministrowi obrony narodowej) oraz posiadać strukturę organizacyjną kompatybilną z analogicznymi strukturami w Sztabie Generalnym WP (chodziłoby o uzyskanie możliwości bezpośredniego przełożenia procesu planowania na proces organizacyjno-wykonawczy). Organami wykonawczymi Dowództwa Wsparcia powinny być dowództwa okręgów wojskowych, WSzW, WKU i GOM-y. Przy czym dotychczasowe funkcje OW, WSzW i WKU w sferze mobilizacyjno-uzupełnieniowej i administracyjnej nie uległyby zmianie.

W ten sposób można byłoby oddzielić funkcję planistyczną (Sztabu Generalnego WP) od wykonawczych (DW i DO).

---

<sup>1</sup> Tworzonemu równocześnie z Dowództwem Operacyjnym na zasadzie podziału komórek zajmujących się planowaniem (do Sztabu Generalnego), kierowaniem wojskami (do Dowództwa Operacyjnego) i zabezpieczeniem wojsk i obroną terytorialną (do Dowództwa Wsparcia). Pomysł z budową w pierwszej kolejności Dowództwa Operacyjnego z pominięciem budowy w tym etapie Dowództwa Wsparcia jest funkcjonalnie niezbyt właściwy.

Terytorialnie tworzony system mobilizacji gospodarki narodowej oraz uzupełniania rezerwami osobowymi i materiałowymi wojsk oraz innych instytucji bezpieczeństwa państwa powinien być scentralizowany planistycznie i kierowany przez jednego odpowiedzialnego za bezpieczeństwo państwa w obszarze jego obronności. Konstytucyjnie (i mocą stosownych ustaw) za organizacyjną stronę obronności RP odpowiada Rada Ministrów, a jej organem wykonawczym jest minister ON. Stąd też należy przyjąć, że skoro mobilizacja i uzupełnianie rezerwami jest elementem działań rządu, nie powinna ona nosić znamion „czysto resortowych” – głównie na potrzeby wojsk – lecz być prowadzona kompleksowo, w skali państwa, gdzie instytucją wiodącą byłby minister ON, zaś jego organem koncepcyjnym w tym względzie Sztab Generalny, a wykonawczym – Dowództwo Wsparcia (realizującym potrzeby także innych instytucji państwa korzystających z takiego systemu).

Gospodarowanie rezerwami osobowymi i zasobami materiałowymi w sposób scentralizowany w skali państwa nie upoważniałoby niektórych wyższej rangi oficerów do stwierdzeń, że *w związku z tym, że przechodzimy na armię zawodową, to niepotrzebny jest nam system mobilizacyjny i uzupełnianie rezerwami sił zbrojnych.*

Warto przy okazji takiego stwierdzenia mieć świadomość, że tworzenie rezerw m.in. na potrzeby wojsk nie jest tylko czynnością mającą na celu uzupełnianie potrzeb wojsk koniecznych do rozwinięcia ich stanów na potrzeby walki zbrojnej, do której prowadzenia plany operacyjne są ważne jedynie do czasu rozpoczęcia wojny, ale i to, iż **rezerwy do formacji działających zorganizowane w sytuacjach największego zagrożenia bezpieczeństwa państwa** tworzy się także *na wszelki wypadek*, bowiem są one niezwykle ważną kategorią strategiczną – w szacowaniu wartości obronnej narodu, a konkretnie, co do jego zdolności w tworzeniu zorganizowanego oporu w wypadku dokonania nań agresji.

Rezerwy osobowe tworzy się nie tyle do prowadzenia wojny, co głównie po to, aby do niej nie dopuścić – i tu jest ich najważniejsze znaczenie. Przygotowanego obronnie narodu i wciąż ćwiczącego nowe pokolenia w gotowości obronnej nikt nie zaczepia. Natomiast przygotowanego nawet najlepiej, ale w ograniczony sposób – najpierw się męczy różnymi stanami zagrożenia, a potem jednym ruchem niszczy (zmęczone, bez rezerw) jego siły bezpieczeństwa – w tym wojska zawodowe. Przykładów na takie rozwiązania historia wojskowości dostarcza aż nadto. Tak traciły swoją państwowość Egipt starożytny, Grecja starożytna, Rzym oraz Bizancjum, zaś imperialny wymiar – Wielka Brytania.

W państwach dobrze zorganizowanych obronnie nie polega się do końca na wojskach zawodowych i jedynie ich rezerwach zawodowych. Kształci się przy tym liczne rzesze (liczone w milionach) zastępów tych, którzy tworzą poniekąd powszechną rezerwę nie tylko na potrzeby sił zbrojnych, ale o dziwo, także administracji państwowej i zadziwiająco często samorządowej. Znane są przecież liczne przypadki państw Zachodu, gdzie bez odbycia jakiejś formy służby w strukturach bezpieczeństwa państwa – w tym przede wszystkim wojsku – nie można pracować w administracji także lokalnej. Nie można też awansować w hierarchii prywatnych firm i być nawet radnym (nie mówiąc już o pośle lub senatorze). Tak funkcjonują

system tworzenia rezerw we Francji, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych – państwach gdzie ponoć jest tylko armia zawodowa co nie jest prawdą.

Obserwując kształtowanie osobowości obywateli przez wewnętrzne zdyscyplinowanie armii można wysnuć wnioski, że: *jaka organizacja wojskowa społeczeństwa, takie jego funkcjonowanie poza wojskiem*. W praktyce oznacza to, że brak dyscypliny społecznej, co do zasad tworzenia i funkcjonowania armii rodzi mierność funkcjonalną elit państwa (np. I RP, końcowe wieki tuż przed upadkiem Rzymu i Bizancjum) – stając się podstawą jego zwasalenia (Polska) lub upadku (Rzym, Bizancjum – kilka wieków później). Natomiast prężność i wewnętrzne zdyscyplinowanie sił zbrojnych tworzą potęgę organizacyjną państwa – np. pierwsze wieki Rzymu, imperialne stadium Wielkiej Brytanii, współcześnie USA.

W kontekście powyższego rodzi się konieczność wystąpienia z nową koncepcją funkcjonowania rezerw w skali państwa polskiego. Ośrodkiem wiodącym w tym względzie powinna być Akademia Obrony Narodowej – a konkretnie Wydział Strategiczno-Obronny, bowiem pozostawanie tej problematyki jedynie w obszarze potrzeb wojsk może skończyć się katastrofą funkcjonalną systemu obronnego państwa, gdyż może znaleźć się decydent, który dla znalezienia kolejnych oszczędności w obronności zlikwiduje wszystko to, co odnosi się do systemu organizacyjno-mobilizacyjnego. Nie jest to fikcja naukowa, bowiem mamy świadomość tego, że jeszcze do niedawna w Sztabie Generalnym nie było zarządu, który kompetentnie zajmował się tym problemem – zlikwidowano go, jakby zapominając, że sztab centralny państwa jest głównie odpowiedzialny za planowanie, tworzenie i wykorzystywanie rezerw.

W tym kontekście nasuwa się myśl, aby w ramach nieustannej reorganizacji struktur naukowo-dydaktycznych AON Zakład Organizacji i Mobilizacji przemianować na katedrę (z racji wagi problemu w skali państwa i ogrom materiałów do opracowania, przystosowania i rozpropagowania) – Katedrę Rezerw i Mobilizacji, która podjęłaby wysiłek uregulowania z punktu widzenia nauki spraw tworzenia i wykorzystywania rezerw nie tylko na rzecz wojsk. Problem jest niezwykle ważny i jak widać wyjątkowo niekompetentnie bagatelizowany – wskutek braku wiedzy, którą należy tworzyć nie gdzie indziej, jak w AON. Akademia jest jedyna w skali państwa uprawniona do takiej działalności – tj. propagowania stosownej wiedzy m.in. w sprawach tworzenia rezerw państwa (w tym sił zbrojnych – a nie jedynie sił zbrojnych) i ich mobilizacyjnego wykorzystywania także poza strukturami wojsk. Jako, że wojska w tym względzie mają największe doświadczenie i są jednocześnie największym „kontrahentem” korzystającym z takiego systemu, stąd ich wiedza może być wykorzystana przez innych. Ale może się to stać faktem tylko wtedy, kiedy uczelnia zajmująca się profesjonalnie (dydaktycznie i naukowo) podejmie wysiłek uświadamiający innym, co i jak należy czynić, aby stan zapaści w tym obszarze zmieniać – w interesie podnoszenia poziomu bezpieczeństwa narodowego.

## WYZWANIA I ZAGROŻENIA WPŁYWAJĄCE NA SYSTEM MOBILIZACYJNY SIŁ ZBROJNYCH RP

System mobilizacyjny na miarę XXI wieku to sprawna organizacja otwarta na nowe wyzwania i zagrożenia oraz dająca możliwości jego rozwijania i sprawnego działania w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa tj. kryzysu i wojny. To również wizja i misja, cele, struktury i zadania, które należy dostosować do nowej turbulentnej rzeczywistości i możliwości spojrzenia na otoczenie bezpośrednio, bliższe i dalsze. System mobilizacyjny powinien być systemem otwartym na zachodzące zmiany tj. nowe wyzwania i zagrożenia. Winien stać na głównych podstawach takich jak:

- skuteczne i aktualne prawo,
- czytelne zasady finansowania systemu,
- duże zasoby osobowe żołnierzy rezerwy,
- potrzebna infrastruktura,
- permanentne szkolenie.

Warunki funkcjonowania systemu mobilizacyjnego podlegają nowym wyzwaniom cywilizacyjnym, które mogą mieć zakres narodowy, europejski, sojuszniczy lub ogólnoświatowy. Poprzez wyzwania pojmuje się zespół uwarunkowań zewnętrznych składających się na główny nurt dynamiki rozwojowej i narzucających zmiany danemu społeczeństwu, które chce się znaleźć i utrzymać w tym nurcie cywilizacyjnym<sup>1</sup>. Dlatego też przez wyzwania należy rozumieć nowe sytuacje dla organów państwa i systemu społecznego, które trzeba zbadać w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej.

Wyzwanie może mieć znaczenie in plus, ale również in minus jako określenie zjawiska życia społecznego lub przyrodniczego (naturalnego) stawianego przez życie. R. Zięba wskazuje, że część zjawisk negatywnie ocenianych przez tzw. decydentów i społeczeństwo może przybrać postać zagrożeń lub wyzwań, tzn. niezbędnych potrzeb wymagających sformułowania odpowiedzi i podjęcia stosownych działań. Można do nich zaliczyć:

- zjawisko destabilizacji wewnętrznej w państwie,

---

\* ppłk dr inż. Krzysztof Dorosz – adiunkt w Zakładzie Organizacji i Mobilizacji AON.

<sup>1</sup> K. Krzysztofek, *Wyzwania cywilizacyjne XXI wieku a zewnętrzna funkcja państwa polskiego*, Warszawa 1994, s. 52.

- dysproporcje ekonomiczne między krajami,
- migracje ludności<sup>2</sup>.

Podsumowując rozważania dotyczące istoty wyzwań należy stwierdzić, że jest to pojęcie pierwotne, oznacza wszystko to, co może się zdarzyć i co podmiot musi uwzględniać planując swoje działanie.

Współczesne wyzwania naszego państwa określiła nowa strategia bezpieczeństwa narodowego RP<sup>3</sup>. Wskazała nowe wyzwania związane z napięciami i niestabilnościami wywołanymi przez terroryzm, proliferację broni masowego rażenia, a także nieprzewidywalną politykę państw tzw. reżimów autorytarnych.

Rozpatrywanie wyzwań z punktu widzenia określonego systemu (mobilizacyjnego sił zbrojnych) oraz jego wartości interesów, zamiarów, celów powoduje, iż mogą one przybierać formę zagrożeń lub szans.

Zagrożeniem może być sytuacja, w której pojawia się prawdopodobieństwo stanu niebezpiecznego dla otoczenia. Przyjmując za podstawę dziedyny, w których może ono wystąpić, wyróżnia się poziom pierwotny, dzieląc na zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne oraz militarne i niemilitarne. Podział wtórny zagrożeń to źródła ich powstawania i zagrożenia: polityczne, gospodarcze, psychospołeczne, ekologiczne i inne<sup>4</sup>.

Możemy powiedzieć, że przez zagrożenie należy rozumieć sytuację, które mogą szkodzić żywotnym interesom globalnym, państwowości i obywatela w dalszej lub bliższej perspektywie czasowej.

Drugi termin, który implikuje rozważania o zagrożeniach, to szansa ich przezwyciężania, zjawiska, czynniki i okoliczności, które umożliwiają realizację celów i określają siłę podmiotu, aby zagrożeniom się przeciwstawić i działać z optymalną ilością sił i środków, które pozwolą nam na przywrócenie równowagi zachwianej wystąpieniem konkretnego zagrożenia w skali globalnej, państwowej, regionalnej, czy też obywatela.

Reasumując należy powiedzieć, iż każde wyzwanie zbagatelizowane (zmarjalizowane) w bardzo krótkim czasie może stać się poważnym zagrożeniem dla państwa, w tym również dla sił zbrojnych.

Dokonując analizy wyzwań możemy je określić w dwóch płaszczyznach jako: bezpośrednie, oddziaływujące na system mobilizacyjny i pośrednie, wpływające na ten system.

Wyzwaniami pośrednimi wpływającymi na system mobilizacyjny będą:

A) Globalizacja jako konsekwencja naszego sposobu organizacji życia gospodarczego wyzwalająca kapitał spod kontroli rządów, a jednocześnie nowy sposób organizacji życia społecznego i gospodarczego i podporządkowanie gospodarki słabych państw przez państwa silniejsze lub międzynarodowe korporacje gospodarcze, oparte o zasadę koszt – efekt.

<sup>2</sup> R. Zięba, *Nowe wyzwania i zagrożenia dla Europy*, „Wojsko i Wychowanie”, 1997 r., nr 6, s. 90.

<sup>3</sup> Strategia bezpieczeństwa narodowego RP przyjęta na posiedzeniu RM 22 lipca 2003 r.

<sup>4</sup> *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2000, s. 89.

Procesy globalizacyjne przekładają się na płaszczyznę sił zbrojnych, a w szczególności zabezpieczenia logistycznego przez gospodarkę narodową, co wyraża się w coraz mniejszej możliwości wykorzystania tych zasobów w związku z trwającymi pracami prywatyzacyjnymi i zmianą jej struktur wewnętrznych. Czynniki powyższe powodują powstanie trudności w pozyskiwaniu infrastruktury w ramach świadczeń szczególnych i środków transportowych (maszyn), statków powietrznych przeznaczonych na świadczenia rzeczowe realizowane na rzecz sił zbrojnych.

Globalizacja niesie pozytywne wyzwania dla systemu mobilizacyjnego w postaci:

- rozbudowy sieci informatycznych i baz danych oraz łączy telekomunikacyjnych transponujących informacje do zespołów realizujących zarządzanie (kierowanie) systemem mobilizacyjnym,

- możliwości szybkiego pozyskania informacji o kwalifikacjach żołnierzy rezerwy i danych o pojazdach, maszynach, statkach powietrznych z centralnej bazy danych (PESEL, CEPIK).

Proces globalizacji niesie negatywne wyzwania, które w sposób bezpośredni mogą zagrażać systemowi mobilizacyjnemu w postaci:

- możliwości włamywania się „hakerów” do baz danych i systemów wspomagających zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych, a w przypadku uruchomienia mieć wpływ na kierowanie lub zakłócać jego działanie,

- wzrostu zagrożeń o charakterze niemilitarnym takich jak: terroryzm w różnych postaciach (bioterroryzm), przestępczość mafijna i międzynarodowa, migracje ludności, proliferacja broni masowego rażenia, ale i powodzie, katastrofy kolejowe drogowe i lotnicze,

- częste zmiany adresu zamieszkania np.: wyjazd do pracy za granicę i uchylanie się od obowiązku służby wojskowej, co powoduje w konsekwencji nieodbycie służby wojskowej i zmniejszenie się zasobów rezerw wyszkolonych.

B) Tworzenie się nowych stosunków społecznych i gospodarczych, co spowodowało w konsekwencji zmniejszenie ilości zakładów pracy, a tym samym miejsc pracy i utrwalenie globalnego wskaźnika bezrobocia powyżej 18% w skali kraju. Czynniki te stały się przyczyną powstania tzw. rejonów biedy strukturalnej, a co z tym związane nastąpił zanik postaw obywatelskich i proobronnych, a powstała przestępczość zorganizowana.

Z tych faktów wynikają wyzwania bezpośrednie dla systemu mobilizacyjnego:

- podniesienie rangi wszystkich form spełniania obowiązku obrony,

- konieczność zmian w zakresie nowego wsparcia systemu mobilizacyjnego opartego nie tylko o powinności obronne, ale i system bodźców finansowych i zachęt pośrednich lub bezpośrednich np. odpisów podatkowych,

- etapowe skrócenie czasu odbywania zasadniczej służby wojskowej (zsw) do 9-ciu miesięcy (od lipca 2004 r.), to intensyfikacja szkolenia w specjalnościach prostych i braku możliwości szkolenia w drugiej specjalności,

- nowe formy szkolenia studentów i absolwentów szkół wyższych od października 2003 r., to dodatkowe angażowanie sił i środków na szkolenie absolwentów szkół wyższych,

– powołanie nowej formy służby kontraktowej dla szeregowych i powstanie korpusu szeregowych zawodowych, co spowoduje wzrost wyszkolenia żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych po zakończeniu służby wojskowej,

– odbudowa nowej formy służby zastępczej tzw. służby bez broni w jednostkach wojskowych na stanowiskach pomocniczych.

C) Pośrednim wyzwaniem jest załamanie dynamiki demograficznej Polski i Europy, co spowodowało ujemny przyrost naturalny i starzenie się rdzennych społeczeństw. Wskaźniki demograficzne odnotowują spadek wielkości urodzin, a co za tym idzie – w najbliższych 10–20 latach nastąpi dalsze obniżenie wskaźnika dzietności rodzin w naszym kraju. Kolejnym zagrożeniem jest stałe pogarszanie się zdrowotności młodego pokolenia, szczególnie młodzieży szkolnej w wieku 18–28 lat życia, co poskutkowało zmniejszeniem ilości poborowych posiadających kategorię zdrowia A – zdolnych do służby wojskowej i po jej odbyciu mogących stanowić zasoby rezerw wyszkolonych na uzupełnienie mobilizacyjne wojsk.

Kierunki niekorzystnych zmian demograficznych będą określać wyzwania bezpośrednie stojące przed siłami zbrojnymi i ich systemem mobilizacyjnym np.:

– gwałtownie zmniejszające się zasoby osobowe potrzebne siłom zbrojnym, w tym również systemowi mobilizacyjnemu,

– obniżanie stanu zdrowia młodzieży, a w szczególności wzrost schorzeń psychicznych, spowoduje uszczuplenie potrzebnych zasobów osobowych ze względu na zaostrzone kryteria przyjmowania do odbycia zasadniczej służby wojskowej w różnych specjalnościach i innych form służby,

– zmniejszający się procent obywateli z wykształceniem zawodowym i średnim. Spowoduje to obniżenie liczby młodzieży pobierającej naukę w szkołach średnich z poziomu 21 mln w 2000 r. do 1,1 mln w 2020 r.<sup>5</sup>, co wydatnie wpłynie na wielkość rezerw wyszkolonych.

D) Zmniejszający się budżet obronny spowoduje uszczuplenie środków finansowych dla sił zbrojnych. Sytuacja powyższa spowoduje wzrost przestępczości gospodarczej wśród kadry, a jednocześnie nastąpi dalsza pauperyzacja społeczności wojskowej i obniżenie poziomu bezpieczeństwa socjalnego rodzin młodej kadry. Coraz więcej młodej kadry – ponad 34% oczekuje na mieszkania służbowe i ponad 50% żon nie pracuje, zwłaszcza kadry z tzw. „zielonych garnizonów”. Według badań Wojskowego Instytutu Badań Socjologicznych około 40% młodej kadry dowódczej posiada na utrzymaniu niepracującą żonę i jedno lub dwoje dzieci. Trudna sytuacja ekonomiczna rodzin rzutuje na służbę kadry zawodowej oraz szkolenie.

Opisane wyzwania rodzą bezpośrednie skutki dla systemu mobilizacyjnego w postaci:

– zmniejszonych limitów finansowych na szkolenie żołnierzy rezerwy, a zwłaszcza absolwentów szkół wyższych<sup>6</sup>,

<sup>5</sup> Prognoza Polska 2020 – raport rządowy.

<sup>6</sup> Limity przeszkolenia w latach 2000–2002: 2000 r. – 80% w stosunku do planu, 2001 – 41% zakładanego planu, 2002 r. – szkolenie zawieszono całkowicie.

- zwiększenia czasu między szkoleniem żołnierzy rezerwy i zawieszenia szkolenia długotrwałego,
- ograniczenia ilości ćwiczeń mobilizacyjnych i kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej,
- obniżenia zapasów środków bojowych i materiałowych potrzebnych na zabezpieczenie potrzeb jednostek mobilizowanych,
- corocznego zmniejszania limitów powołań poborowych do odbycia zasadniczej służby wojskowej, co spowoduje zmniejszone stany osobowe w jednostkach wojskowych,
- poważnego ograniczenia limitów finansowych na programy badawcze i naukowe w przedmiocie mobilizacji i gotowości bojowej sił zbrojnych,
- zbyt słabego tempa informatyzacji TOAW (WSzW i WKU) jako ogniwa wsparcia zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych JW.

Dokonując podsumowania wyzwań należy wygenerować istotne zagrożenia, które wpływają w zasadniczy sposób na zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP. Na obecnym etapie zaliczyć do nich należy:

- pozorny wzrost poczucia bezpieczeństwa zewnętrznego po wstąpieniu Polski do NATO, w związku z tym zaniedbania sfery obronności pod względem finansowym i brak społecznego przyzwolenia na szybkie przebrojenie i szkolenie oraz ćwiczenia w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnej,
- pilną potrzebę zmian legislacyjnych i dostosowanie prawa obronnego do realiów ekonomicznych gospodarki narodowej,
- uchwalenie nowej ustawy obronnej (powinności obronnych) wraz z pakietem rozporządzeń wykonawczych powalających na właściwą realizację zadań obronnych przez wszystkie podmioty w naszym państwie,
- pełną współpracę polityczno-militarną z innymi członkami NATO, co pozwoli na skorzystanie z doświadczeń i nowych rozwiązań organizacyjno-funkcjonalnych, które można wykorzystać w naszych siłach zbrojnych, w tym w systemie mobilizacyjnym,
- permanentny wzrost zagrożeń o charakterze asymetrycznym, takich jak: terroryzm, międzynarodowa przestępczość, migracje ludności, proliferacja broni masowego rażenia, ale i zagrożeń wynikających z sił natury np.: powódzie, choroby zakaźne, jak również zagrożenia powodowane awariami technicznymi np.: zakładów przemysłowych dysponujących substancjami niebezpiecznymi w ponad 80. największych zakładach chemicznych na 1/3 terytorium kraju,
- udział sił zbrojnych w operacjach pokojowych i stabilizacyjnych oraz reaganowania kryzysowego powoduje przejęcie przez sztaby i wojska zadań bieżących, oraz ograniczenie a nawet zaniedbanie spraw narodowych tj. obszaru planowania i szkolenia mobilizacyjnego,
- obniżenie jakości rezerw kadrowych po wprowadzeniu nowego systemu szkolenia studentów i absolwentów wyższych uczelni, którzy rozpoczęli studia przed 2002 rokiem lub ukończą ostatni rok nauki w bieżącym roku,

- skrócenie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej od lipca 2004 roku do 2006 roku do 9 miesięcy. Spowoduje to wzrost zapotrzebowania o 33% na poborowych. Jednocześnie uwidoczni się problem zmniejszających się efektywnych zasobów poborowych zdolnych do odbywania służby wojskowej z przyczyn zdrowotnych i niskiego poziomu wykształcenia,

- negatywne opinie wśród młodzieży w wieku od 17 do 28 lat (ponad 50%), co do formy odbywania powszechnego obowiązku obrony na starych zasadach rodzi negatywne opinie na temat realizacji zadań obronnych,

- procesy globalizacyjne i związane z tym wejście Polski do Unii Europejskiej, zwiększą procesy migracyjne młodych mężczyzn w wieku poborowym w celu poszukiwania atrakcyjnych rynków pracy, co spowoduje duże trudności w gromadzeniu zasobów poborowych i żołnierzy rezerwy na zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych,

- wzrost zagrożeń o podłożu ekologicznym. Spowoduje on zmiany w równowadze ekosystemu, co może powodować: susze, powodzie, erozję gleby, zaś degradacja gruntów i powietrza może być przyczyną nieprzewidywalnej katastrofy ekologicznej i naruszenia równowagi w przyrodzie. Zagrożenia te mogą spowodować użycie sił zbrojnych na dużą skalę, aby ratować ludzi i infrastrukturę w przypadku wystąpienia powodzi na dużą skalę,

- permanentną restrukturyzację sił zbrojnych oraz ciągłe zmiany prawa obronnego powodują w zadaniach mobilizacyjnych, a jednocześnie odchodzenie doświadczonej kadry z kluczowych stanowisk – będzie to powodować opóźnienia i powierzchowne traktowanie mobilizacji, w tym szkolenia stanów osobowych w zakresie planowania, zabezpieczenia i kierowania działalnością mobilizacyjną w siłach zbrojnych,

- obniżanie się dyscypliny społecznej oraz brak środków motywacyjnych, co wpłynie negatywnie na realizację na niskim poziomie świadczeń na korzyść sił zbrojnych przez osoby fizyczne (obywateli), jak również podmioty prawne (przedsiębiorstwa).

Funkcjonujący w siłach zbrojnych system mobilizacyjny przechodził wiele zmian. Wyznacznikami tych zmian były uwarunkowania społeczne, polityczne i gospodarcze. Jednak przełom XX i XXI wieku pokazał transformację systemu w złą stronę tj. kryzys systemu mobilizacyjnego. Latami przełomowymi były lata 1995–2002, w których to:

- ulega likwidacji Centrum Doskonalenia Kadr w Łodzi, kształcące na potrzeby administracji i mobilizacji wojsk,

- następuje reorganizacja, a następnie likwidacja Zarządu Materiałowego Zabezpieczenia Mobilizacji,

- w 1999 roku likwiduje się pion mobilizacyjny w strukturach Sztabu Generalnego WP, rodzajach sił zbrojnych i okręgach wojskowych,

- dokonano redukcji i likwidacji Zakładu Administracji i Mobilizacji, będącego w strukturach WSO – Poznań.

Podjęte decyzje doprowadziły system mobilizacyjny do poziomu, w którym należy określić na nowo wizję i misję tego systemu, wskazać na możliwe wyzwania

nia i zagrożenia, określić otoczenie dalsze i bliższe, a w tym otoczeniu wskazać determinanty, od których będzie zależne prawidłowe funkcjonowanie systemu mobilizacyjnego.

Wizja (łac. visio – widzenie) – to wyobrażenie czegoś w odległym czasie i przestrzeni. Wizją nowego systemu mobilizacyjnego będzie jego funkcjonowanie w czasie 10–15 lat i dalszej perspektywie 20 lat, w sytuacji dalszego (etapowego) uzawodowienia naszych sił zbrojnych oraz w różnym, wręcz turbulentnym (szybko zmieniającym się) otoczeniu bliższym i dalszym. Kolejnym etapem będzie określenie misji systemu, w którym należy wskazać determinanty (wyznaczniki) tej misji. Kolejnym etapem zarządzania systemem mobilizacyjnym jest określenie celu lub celów funkcjonowania tego systemu, a następnie strategii działania (zarządzania) tym systemem w różnych sytuacjach tj. w czasie pokoju, kryzysu (zagrożenia) lub wojny (działań zbrojnych) – operacji połączonych. Kolejnym krokiem jest wskazanie potrzeb tego systemu, na które składa się zabezpieczenie możliwości funkcjonowania pod względem prawnym, finansowym, zasobów osobowych i materiałowych (rzeczowych) oraz infrastruktury potrzebnej systemowi mobilizacyjnemu do sprawnego funkcjonowania.

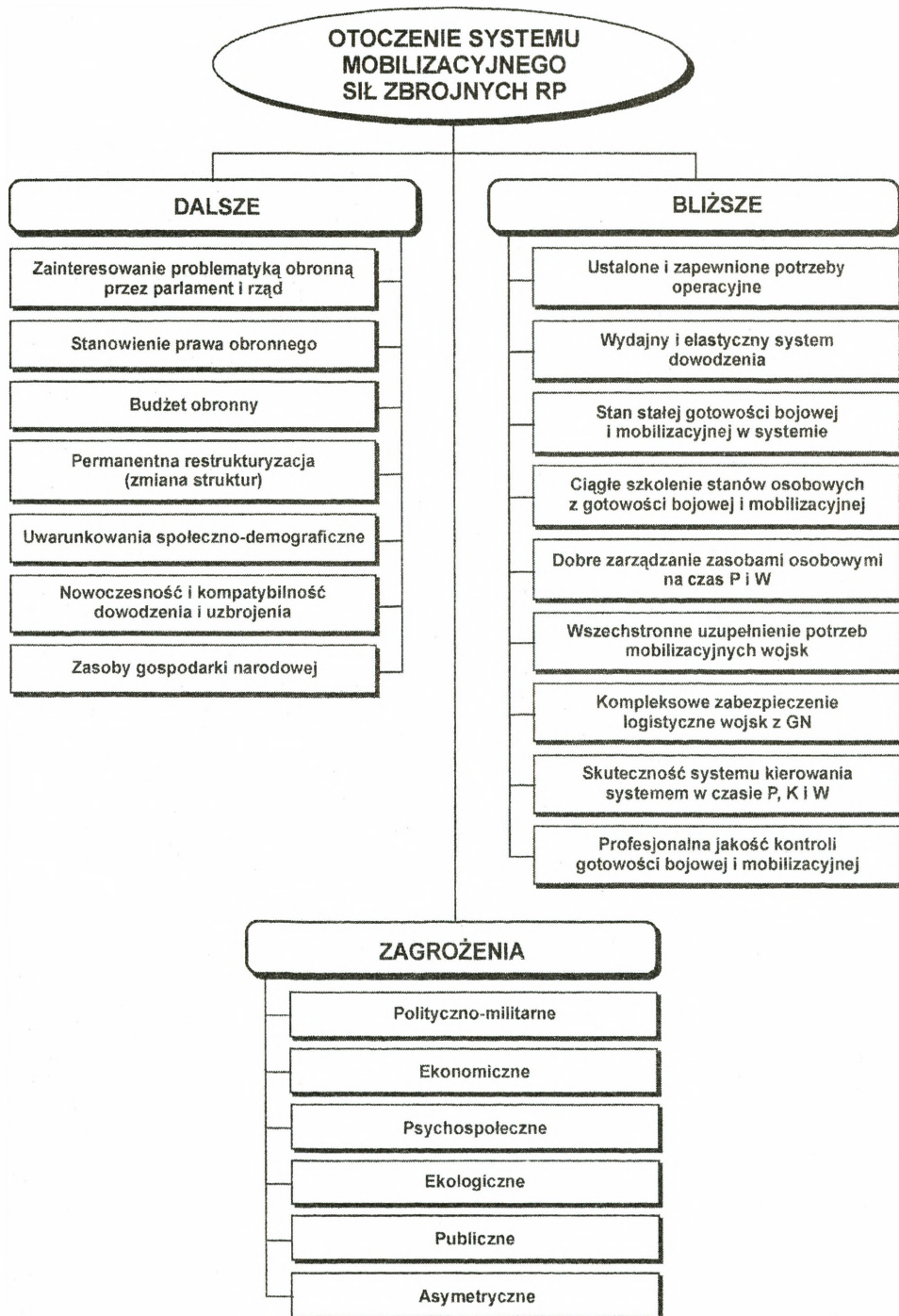
Dokonując syntezy dociekań na temat wyzwań i zagrożeń systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP w XXI wieku musimy określić czynniki warunkujące dalsze otoczenie systemu i bliższe – bezpośrednie, oddziałujące na ten system (rys. 1) w perspektywie współczesnych zagrożeń.

Zagrożenia zostały zaprezentowane we wcześniejszej części artykułu jako jedna z metod klasycznego podejścia do ich klasyfikacji. Jedynie zagrożenia asymetryczne jako trudne do identyfikacji we współczesnej rzeczywistości, mające skomplikowane źródła powstania i nie podlegające żadnej systematyce, mogą być najtrudniejsze do wskazania w bliższej i dalszej perspektywie czasowej. To one mogą mieć do określenia czas, siłę i zasięg działania na współczesną przestrzeń narodową i międzynarodową.

Kolejną sferą oddziaływania na system mobilizacyjny wojsk jest jego otoczenie dalsze i bliższe. Pierwsze w sposób pośredni oddziałuje na system. Natomiast otoczenie bliższe ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie systemu.

Do otoczenia dalszego, które w znaczny sposób ma wpływ na system mobilizacyjny należy zaliczyć:

- słabe zainteresowanie problematyką obroną, w tym sił zbrojnych przez parlament (sejm, senat) i rząd w obecnym czasie,
- stanowienie nowoczesnego prawa obronnego, w tym ustaw i przepisów wykonawczych (rozporządzeń) wspierających realizację powszechnego obowiązku obrony. Na obecnym etapie budzi ono wiele zastrzeżeń, gdyż kolejne poprawki ustaw oraz nowe ustawy pozbawiają istotnych praw kadre, żołnierzy rezerwy oraz ograniczają działalność mobilizacyjną na wszystkich poziomach dowodzenia, a szczególnie zabezpieczenia potrzeb i permanentnego szkolenia stanów osobowych i rezerw,



Rys. 1. Czynniki warunkujące otoczenie dalsze systemu mobilizacyjnego i bliższe – bezpośrednio oddziałujące na ten system

- budżet obronny, który przez ostatnie 4 lata nie wzrastał utrzymując się na poziomie 2% PKB przy istotnych wydatkach na dotacje, subwencje i świadczenia na rzecz osób fizycznych. Spowodowało to w efekcie zmniejszenie wydatków na modernizację i szkolenie wojsk. Drastycznie ograniczono szkolenie rezerw, zwłaszcza oficerskich,

- permanentną, trwającą od ponad 10 lat restrukturyzację wojsk, która powoduje brak stabilizacji kadrowej, zmianę zadań operacyjnych i mobilizacyjnych, co ujemnie oddziałuje na proces planowania i osiągania gotowości bojowej,

- zmniejszenie limitów zakupów i modernizacji sprzętu specjalnego i uzbrojenia oraz przedłużanie rewersów pracy, co powoduje zagrożenia w procesie utrzymywania stałej gotowości bojowej, a wyposażenie w sprzęt wybranych (priorytetowych) JW pogłębia degradację sprzętową w pozostałych jednostkach,

- ograniczenia finansowe, jak również niż demograficzny oraz obniżającą się populację poborowych, zdolnych do służby wojskowej, które zaowocowały zmniejszeniem o 13% liczby poborowych powoływanych do odbycia zasadniczej służby wojskowej,

- zmianę strukturalną transportu w gospodarce narodowej, która spowodowała braki w środkach transportowych (maszynach) i pojazdach specjalistycznych, zabezpieczających potrzeby mobilizowanych JW.

Otoczenie bliższe systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych RP, to czynniki oddziałujące w sposób bezpośredni na system lub jego elementy składowe. Do nich należy zaliczyć:

- ustalone i zapewnione potrzeby operacyjne, aby można rozpocząć planowanie mobilizacyjne,

- wydolny i elastyczny system dowodzenia, który pozwoli właściwie reagować na współczesne zagrożenia i zakłócenia,

- utrzymywanie podstawowych parametrów stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej, mającej podstawowy wpływ na późniejsze jego rozwijanie,

- właściwe zarządzanie zasobami osobowymi, tak żołnierzy służby czynnej, jak i rezerwy, które pozwoli na prawidłowe planowanie i funkcjonowanie systemu,

- permanentne (ciągłe) szkolenie stanów osobowych w zakresie wiedzy mobilizacyjnej na wszystkich poziomach dowodzenia,

- wszechstronne i kompleksowe uzupełnienie potrzeb zgłaszanych przez system mobilizacyjny w zakresie żołnierzy rezerwy, środków transportowych (maszyn), statków powietrznych i okrętów,

- kompleksowe zabezpieczenie potrzeb logistycznych tj. zabezpieczenie infrastruktury, baz danych, systemów komputerowych i zapasów na wymaganym poziomie,

- skuteczne i centralne kierowanie systemem mobilizacyjnym i właściwe przygotowanie jego rozwinięcia w czasie pokoju, kryzysu (zagrożeń), czy wojny,

- profesjonalną i na wysokim poziomie kontrolę gotowości bojowej i mobilizacyjnej w JW i zabezpieczenie tego procesu w TOAW (WSzW i WKU).

Po głębokiej analizie funkcjonowania systemu mobilizacyjnego wojsk w nowej rzeczywistości oraz działającego w środowisku narodowym wobec nowego typu

wyzwań i zagrożeń, mających bezpośredni lub pośredni wpływ na siły zbrojne i ich system mobilizacyjny, możemy powiedzieć, iż wszystkie te czynniki mają wpływ na nowy kształt sił zbrojnych. Nie bez znaczenia jest ich oddziaływanie na kształt nowego systemu mobilizacyjnego, którego wizja, misja, cele, zadania i potrzeby będą determinowane nowymi wyzwaniami i muszą być odpowiedzią na nowe zagrożenia, które niesie nam współczesna rzeczywistość. Nie możemy budować nowego systemu mobilizacyjnego bez uwarunkowań polityczno-społecznych i ekonomicznych naszego państwa oraz zobowiązań sojuszniczych i doświadczeń minionych lat.

## **ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA W REALIZACJI ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH W WOJSKACH LĄDOWYCH**

Najważniejszym wyzwaniem obecnie są „**Pieniądze ...! Pieniądze ...! I jeszcze raz pieniądze!**” Ktoś może powiedzieć, że to nie jest najważniejsze, ale z reguły to środki płatnicze decydują o tym, czy osiągniemy określone cele i zrealizujemy zadania, jakie sobie postawiliśmy w „najlepiej opracowanych planach”. To ograniczenia finansowe spowodowały, że w okresie ostatnich lat, corocznie, w wyniku cięć budżetowych, w sposób drastyczny ograniczono przeszkalanie rezerw osobowych. Realizacja planów powołania żołnierzy rezerwy na ćwiczenia wojskowe w latach 1996–1998 obniżyła się z poziomu 82% do 54%. W kolejnych latach było jeszcze gorzej, ponieważ ilość przeszkalanych rezerwistów spadała z roku na rok. Braki środków finansowych spowodowały, że w 1999 i 2002 roku zaniechano szkolenia rezerw osobowych w ramach krótkotrwałych ćwiczeń wojskowych.

W minionych latach zbyt szczupłe budżety stawiały dowódców OW przed dramatycznym pytaniem. Szkolić rezerwy, czy utrzymywać jednostki wojskowe? Zaniżony budżet powodował, że do jednostek wcielano mniej poborowych niż to wynikało z ich etatu pokojowego. W wielu jednostkach ukompletowanie w zakresie stanów osobowych w stosunku do etatu „P” obniżyło się o 20–30%, a samochodami nawet do 50%.

Drugim czynnikiem ograniczającym i dezorganizującym proces utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej to permanentna restrukturyzacja. W latach 1989–2002 rozformowano siedem związków taktycznych oraz kilka brygad rodzajów wojsk. Zlikwidowano kilkadziesiąt garnizonów i znaczną liczbę większych i mniejszych jednostek wojskowych. Przedsięwzięcia te miały przynieść określone efekty w postaci pozyskania środków na modernizację i unowocześnienie naszej armii.

W ramach rozkręcającej się spirali zmian organizacyjno-etatowych i dyslokacyjnych zapomniano o nas, żołnierzach zawodowych. Zwolniono wartościowych ludzi, którzy swoje życie wiązali z wojskiem, w ramach obniżania stopni etatowych straciliśmy wspierałych fachowców w TOAW.

Dostosowując struktury sił zbrojnych do NATO zlikwidowano zarząd mobilizacji, oddziały mobilizacyjne na szczeblu RSZ i OW. Zamierzano zlikwidować

---

\* płk Mirosław Marciniak – Oddz. Got. Boj. i Mob. (P3 WLąd), szef wydziału mobilizacji i szkolenia rezerw osobowych Dowództwa Wojsk Lądowych.

Terenowy Aparat Mobilizacyjny, utworzono GOM-y, a następnie podjęto działania mające na celu ich zlikwidowanie.

Ww. uwarunkowania, a także dalsze planowane zmiany organizacyjno-etatowe będą wywierały znaczny wpływ na działalność mobilizacyjną w kolejnych latach. Założenia reorganizacji wojsk lądowych przedstawiono w planie dziedzinowym zwanym „Planem rozwoju wojsk lądowych na lata 2003–2008”. Stwarza on nadzieję, że będzie to rzeczywiście plan, który pozwoli zachować potencjał bojowy podległych wojsk oraz zwiększy możliwości ich przygotowania do działań zgodnie z przyjętymi zobowiązaniami, a jednocześnie rozpocznie się odtwarzanie zapasów wojennych.

Aktualnie wojska lądowe w swoim składzie posiadają dwa korpusy zmechanizowane, dwa okręgi wojskowe oraz szereg jednostek podporządkowanych bezpośrednio dowódcy wojsk lądowych.

Z „Planu rozwoju...” wynika, że dowództwo wojsk lądowych przejmie od dowództw korpusów w bezpośrednie podporządkowanie podległe im wojska. Oznacza to konieczność dostosowania systemu kierowania mobilizacyjnym rozwinięciem wojsk do tych założeń. W wojskach lądowych pozostaną nadal cztery dywizje, przewiduje się rozformowanie dwóch brygad ogólnowojskowych oraz przeformowanie części brygad obrony terytorialnej na bataliony. O stopniu rozwinięcia poszczególne ZT i brygady decydować będą przewidywane dla nich zadania oraz wielkość limitu osobowego.

Z założeń planu dziedzinowego wynika, że zmniejszy się ilość jednostek nowo formowanych, a tym samym zmniejszeniu ulegną potrzeby mobilizacyjne w zakresie rezerw osobowych i środków transportowych pobieranych z zasobów gospodarki narodowej w ramach świadczeń rzeczowych. Zmieni się również charakter części jednostek stosownie do zadań, jakie one będą miały realizować w przyszłości.

Wymiana systemów uzbrojenia oraz wprowadzenie na stanowiska dowódców drużyn, a w perspektywie i młodszych specjalistów żołnierzy kontraktowych i nadterminowych stawia przed mobilizacją nowe wyzwania związane z problemem gromadzenia tych specjalistów na czas wojny. Pewnie, że przy długich terminach osiągnięcia gotowości do podjęcia działań sprawa gromadzenia rezerw może wydawać się mniej istotna, ale pamiętamy, „że to rezerwy wygrywają wojny” i dlatego musimy zawczasu nagromadzić pewną liczbę wyszkolonych dowódców drużyn załóg i specjalistów, aby zapewnić płynne uzupełnianie walczących wojsk.

Zmiany strukturalno-etatowe nakładają dodatkowe zadania na organa administracji wojskowej w zakresie gromadzenia rezerw osobowych. W związku z tym zachodzi potrzeba szybkiego przekazywania stosownych danych dla WSzW i WKU, w jakich specjalnościach wojskowych winni oni podjąć trud gromadzenia rezerw osobowych.

Niepokojącym zjawiskiem, z jakim mamy do czynienia w ostatnich latach, spowodowanym przez restrukturyzację jest to, że nie mamy dzisiaj specjalistów, którzy wiedzą, na czym polega gromadzenie rezerw. Zachodzi pilna potrzeba, aby w programach szkolenia kadry Terenowych Organów Administracji Wojskowej przewidzieć tego typu zajęcia teoretyczne oraz praktycznie opracować taki plan dla

WKU i WSzW. Programy szkolenia należy dostosować do zadań, jakie ciążą na organach administracji wojskowej. Do prowadzenia zajęć należy w większym zakresie wykorzystywać specjalistów zajmujących się praktycznym działaniem na co dzień, a nie teoretyków, którzy nigdy nie wykonywali tego typu dokumentów.

Najważniejszym dokumentem determinującym i regulującym proces mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk lądowych jest Dyrektywa Szefa Sztabu Generalnego WP o gotowości bojowej i mobilizacyjnej SZ RP, wprowadzona decyzją ministra obrony narodowej nr 1/Oper.-Mob./P5 z dnia 3 stycznia 2003 r., która zgodnie z przyjętymi zobowiązaniami wprowadza nowy podział wojsk.

Przyjęte rozwiązania w zakresie osiągania WSGB oraz mobilizacyjnego rozwinięcia, nowe terminy i definicje porządkują i określają, co jednostka wojskowa ma zrealizować, aby osiągnąć gotowość do podjęcia działań stosownie do założeń wynikających z jej przeznaczenia oraz planów operacyjnych.

Nowa dyrektywa określa, jakie wielkości zapasów mają zgromadzić poszczególne jednostki wojskowe, co pozwala odciążyć armię od wydawania środków finansowych na zgromadzenie ich. Nakłada to jednak na przełożonych, szczególnie na MON, obowiązek zapewnienia dostaw tego wyposażenia w ramach zamówień z przemysłu (dawniej plan mobilizacji gospodarki) w takim czasie, aby poszczególne jednostki osiągnęły gotowość do podjęcia działań w nakazanych normach czasowych. Stąd potrzeba określenia, co będzie nam potrzebne na czas mobilizacji do pełnego pokrycia należności sił zbrojnych, możliwości pokrycia tych potrzeb przez nasz przemysł, i co ewentualnie zakupić za granicą. Jednocześnie należy określić, co musi być obowiązkowo zgromadzone.

Należy podjąć trud opracowania budżetu, w którym określone zostaną realne koszty przeprowadzenia mobilizacyjnego rozwinięcia i utrzymania armii po jej zmobilizowaniu. Należy także określić przewidywany koszt jednego dnia wojny. Aby to racjonalnie wykonać, instytucje centralne MON powinny wydać stosowne wytyczne wg których dowództwa rodzajów sił zbrojnych, stosownie do scenariusza narastania zagrożenia, dokonałyby naliczeń środków finansowych na poszczególne etapy mobilizacyjnego rozwinięcia.

Duży wpływ na utrzymanie gotowości mobilizacyjnej przez wojska lądowe będą miały działania stabilizacyjne w Iraku, gdyż wiele jednostek wojskowych po wydzieleniu części sił i środków nie będzie w stanie utrzymać normatywnych wskaźników utrzymania stałej gotowości bojowej. Rotacja stanów osobowych oraz wymiana zużytego sprzętu wymaga szukania rozwiązań systemowych, które zapewnią utrzymanie odpowiedniego poziomu gotowości mobilizacyjnej przez wojska lądowe.

W działalności mobilizacyjnej dążyć będziemy do odciążenia od realizacji zadań mobilizacyjnych jednostek wojskowych wydzielanych do korpusów. Zadania mobilizacyjne będą przekazywane do Garnizonowych Ośrodków Mobilizacji oraz jednostek stacjonarnych, które w miarę możliwości będziemy wzmacniali stanowiskami Terenowego Aparatu Mobilizacyjnego.

W ramach dostosowania systemu mobilizacyjnego do potrzeb wynikających z „Planu rozwoju wojsk lądowych na lata 2003–2008” przewidziano zmianę

struktury etatowej Terenowego Aparatu Mobilizacyjnego przez zwiększenie liczby stanowisk oficerskich i likwidację stanowisk chorążych. Ilość GOM-ów zostanie utrzymana na poziomie obecnym, ale zaplanowano ich przeformowanie na czas wojny na ośrodki zapasowe.

Zachodzi potrzeba dostosowania systemu przeszkalania rezerw osobowych do nowych uwarunkowań wynikających z wdrażanych dokumentów normatywnych. Uważamy, że główny wysiłek należy skupić na szkoleniu kadry rezerwy, natomiast pełny cykl szkolenia realizować tylko w jednostkach wysokiej gotowości, w których czas osiągnięcia gotowości do podjęcia działań nie zapewnia przeprowadzenia zgrywania bojowego w pełnym zakresie.

Reasumując należy stwierdzić, że przyjęte założenia i ograniczenia w działalności mobilizacyjnej zapewnią terminowe i sprawne zmobilizowanie jednostek wojsk lądowych oraz osiągnięcie przez nie gotowości do podjęcia działań w nakazanych normach czasowych.

Nie mniej jednak należy podjąć konstruktywne działania, które pozwolą określić, jaką wielkość środków finansowych należy zabezpieczyć w budżecie państwa w przypadku mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych oraz ich utrzymania w pełnej gotowości bojowej.

Należy powrócić do tego, co było dobre w działalności mobilizacyjnej i odtworzyć pion mobilizacji w siłach zbrojnych RP, co pozwoli scalić działalność planistyczno-organizacyjną, uzupełnieniową i zabezpieczenie logistyczne oraz w lepszym stopniu wykorzystywać możliwości własne, a ponadto zsynchronizuje potrzeby sił zbrojnych z możliwościami GN.

W ramach doskonalenia systemu mobilizacyjnego należy znowelizować system przeszkalania rezerw osobowych dostosowując go do nowych uwarunkowań wynikających z czasu osiągnięcia gotowości do podjęcia działań, skupiając główny wysiłek na szkoleniu kadry rezerwy. Szkolenie to realizować przede wszystkim w oparciu o WSO oraz centra i ośrodki szkolenia, które należy wzmocnić kadrowo. Należy rozważyć możliwość zatrudnienia do tego szkolenia byłych żołnierzy zawodowych (wykładowców, doświadczonych dowódców pododdziałów).

Widzimy potrzebę dostosowania systemu terytorialnego gromadzenia rezerw osobowych na potrzeby mobilizacji i wojny, przez jego uelastycznienie i przeniesienie głównego wysiłku na szczebel WSzW. Trzeba podjąć prace mające na celu określenie, w jaki sposób pozyskiwani będą na potrzeby mobilizacyjne i wojny dowódcy drużyn (załóg) oraz specjaliści obsługujący nowoczesne i skomplikowane systemy uzbrojenia i sprzętu wojskowego w kontekście uzawodowienia tych stanowisk w jednostkach wojskowych czasu „P”.

## **ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA W REALIZACJI ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH W WLOP**

Zgodnie z prezentowanym tematem w krótkiej informacji chciałbym Panom przybliżyć problematykę planowania mobilizacyjnego w wojskach lotniczych i obrony powietrznej, jakie są założenia oraz zasady funkcjonowania systemu mobilizacyjnego WLOP oraz jakie trudności i ograniczenia, charakterystyczne dla tego rodzaju wojsk, występują w tym procesie.

W rozbiciu procentowym zadania te dotyczą (zał. 1): uzupełnienia do etatu „W”, sformowania od nowa jednostek wojskowych, pozostawienia bez zmian kilkunastu jednostek wojskowych i przeformowania oraz rozformowania kilku jednostek WLOP.

Na uzupełnienie etatowych potrzeb WLOP przyjmują następujące ilości żołnierzy rezerwy oraz środków transportowych i statków powietrznych – patrz zał. 2.

Mając na uwadze aktualne uwarunkowania funkcjonowania jednostek WLOP, a w szczególności ukończenie stanem osobowym i wynikające z tego potrzeby uzupełnieniowe czasu wojennego, stan zapasów logistycznych, potrzeby w zakresie ukończenia statkami powietrznymi oraz środkami transportowymi i maszynami, jak również stopień świadomości społecznej i stan prawny w zakresie problematyki mobilizacyjnej przy opracowywaniu „Planu mobilizacyjnego WLOP” przyjęto następujące założenia (zał. 3):

1. Utrzymywanie jednostek wojskowych o różnym stopniu ukończenia, posiadających nagromadzone rezerwy osobowe i sprzętowe na potrzeby mobilizacyjne.

2. Utrzymywanie wydzielonych jednostek wojskowych WLOP w stałej gotowości do podjęcia działań (komponenty wydzielane dla NATO oraz jednostki kategorii gotowości 1–4). Jednostki te posiadają 100% ukończenie i nie planuje się powoływać do nich uzupełnienia z rezerwy.

3. Utrzymywanie pozostałej części jednostek WLOP w gotowości do mobilizacyjnego rozwinięcia.

4. Pełne zaspokojenie potrzeb mobilizacyjnych jednostek WLOP zapewniające ich rozwinięcie i osiągnięcie gotowości do podjęcia działań w ustalonym terminie.

5. Wykorzystanie możliwości gospodarki narodowej do zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych jednostek WLOP.

---

\* pptk mgr Krzysztof Drelak – Dowództwo WLOP.

6. Mobilizacyjne rozwijanie jednostek w różnych warunkach (MSD, ZRA, ZMM) oraz wariantach (nakazowy, alarmowy, bez wprowadzania WSGB).

Przyjęcie powyższych założeń, które uwzględniły stan rzeczywisty funkcjonowania jednostek WLOP pozwoliło na sformułowanie zasad, na których opiera się funkcjonujący system mobilizacyjny (zał. 4):

1. Dowódca WLOP kieruje mobilizacyjnym rozwinięciem podległych jednostek poprzez ZKM WLOP, któremu podlegają ZKM korpusów oraz ZKMRJ jednostek bezpośrednio podległych;

2. Za mobilizacyjne rozwinięcie poszczególnych jednostek wojskowych mobilizujących i mobilizowanych, odpowiadają ich dowódcy wspomagani w realizacji zadań mobilizacyjnych przez ZKMRJ;

3. Jednostki wojskowe utrzymują gotowość mobilizacyjną, wynikającą z potrzeb operacyjnego użycia wojsk;

4. Przeszkalanie rezerw osobowych będących na przydziałach mobilizacyjnych realizowane jest cyklicznie, zgodnie z opracowanymi planami;

5. Terytorialne, w miarę posiadanych zasobów WКУ gromadzenie wyszkolonych rezerw osobowych;

6. Pełne logistyczne zabezpieczenie potrzeb mobilizacyjnych w zakresie indywidualnego i zespołowego wyposażenia;

7. Zachowanie tajemnicy przy realizacji prac mobilizacyjnych.

Przemiany gospodarcze w ostatniej dekadzie, duża dynamika zmian organizacyjno-etatowych w WLOP oraz związane z tym zmniejszanie ilości jednostek wojskowych i stanów etatowych cz. „P” z jednej strony powoduje zmniejszenie ilości realizowanych zadań mobilizacyjnych, z drugiej strony wprowadza szereg utrudnień i ograniczeń, związanych z faktem zwiększenia się potrzeb mobilizacyjnych.

Analizując powyższe uwarunkowania można stwierdzić, że w obecnej sytuacji najmniejsze problemy występują w uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych podoficerami i szeregowymi rezerwy. Zasoby w tej grupie żołnierzy rezerwy w pełni zapewniają potrzeby jednostek WLOP zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym (zał. 5).

Zdecydowanie odmiennie przedstawia się sytuacja w uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych kadrą rezerwy.

Braki w uzupełnieniu potrzeb mobilizacyjnych głównie mają miejsce w obsadzie stanowisk pilotów samolotów naddźwiękowych i poddźwiękowych, nawigatorów naprowadzania, kontrolerów ruchu lotniczego czy też specjalistów kierowania środkami walki. Braki w tych specjalnościach szczególnie widoczne są w eskadrach lotniczych oraz w nowo powstałych jednostkach tj. Centrum Operacji Powietrznych oraz Ośrodkach Dowodzenia i Naprowadzania.

Uzupełnienie braków w grupie pilotów odbywa się wyłącznie byłymi żołnierzami zawodowymi. W chwili obecnej jest to jedyne źródło pozyskiwania rezerwy oficerskich na uzupełnienie tego rodzaju stanowisk.

Obowiązujące unormowania prawne dotyczące przeszkalania i powoływania żołnierzy rezerwy na ćwiczenia wojskowe powodują, że na ich podstawie niemoż-

liwe jest poddanie tej grupy żołnierzy rezerwy specjalistycznym badaniom w celu określenia predyspozycji zdrowotnych warunkujących dopuszczenie do wykonywania lotów. Ponadto żołnierze rezerwy, piloci, w trakcie odbywania ćwiczeń wojskowych nie mogą odbyć praktycznego treningu lotniczego i ich szkolenie ma wyłącznie charakter naziemny. Uwzględniając powyższe, trudno jest mówić o pełnym wyszkoleniu żołnierza rezerwy na stanowisko pilota. Chciałbym w tym miejscu zauważyć, że większość pilotów posiadających przydziały mobilizacyjne do eskadr lotniczych czynnie wykonuje swój zawód w lotnictwie cywilnym, jednakże specyficzne procedury, jakim kieruje się lotnictwo wojskowe uniemożliwiają odbycie przez nich lotów samolotami wojskowymi, nawet jako drudzy piloci.

Niemniej skomplikowanie przedstawia się sytuacja w uzupełnieniu stanowisk w grupie osobowej zabezpieczenia lotów, w tym kontrolerów ruchu lotniczego i nawigatorów naprowadzania.

Specyfika tych specjalności wymusza na kadrze spełnienie bardzo rygorystycznych wymagań określonych dla tych stanowisk. Wymagania te dotyczą zarówno znajomości języka angielskiego jak również konieczności odbycia kilku-miesięcznej praktyki w portach lotniczych, poznania NATO-wskich procedur i zdania egzaminów. Ponadto, dla tego rodzaju specjalności niemałą rolę odgrywa praktyka i systematyczny trening oraz szkolenie. Ze względu na trudności w spełnieniu powyższych wymagań przez żołnierzy rezerwy uzupełnienie tych stanowisk podobnie jak w przypadku pilotów stanowi poważny problem.

W pozostałych specjalnościach wojskowych, w których nie jest konieczne spełnienie tak rygorystycznych wymagań nie występują już takie problemy z ukompletowaniem jednostek wojskowych kadrą rezerwy (zał. 6).

### **Ukompletowanie statkami powietrznymi**

Braki w ukompletowaniu eskadr lotniczych statkami powietrznymi dotyczą głównie samolotów typu AN-28 oraz śmigłowców Mi-8.

W zasobach gospodarki narodowej występuje bardzo mała ilość samolotów AN-28, dlatego też potrzeby mobilizacyjne uzupełniane są zastępczo samolotami TURBOLET L-410 i An-2. O ile nie ma problemów z obsługą samolotów An-2, gdyż ten rodzaj statku powietrznego jeszcze w wojsku występuje, to w przypadku TURBOLET-ów już sytuacja jest bardziej skomplikowana. Eskadry lotnicze dla tego typu statku powietrznego nie posiadają odpowiedniego sprzętu lotniskowo-hangarowego, wyposażenia obsługowego, aparatury kontrolno-pomiarowej oraz dokumentacji eksploatacyjno-szkoleniowej. Stan ten dodatkowo pogłębiany jest przez niewystarczające ilości przeszkolonego personelu technicznego służby inżynierjno-lotniczej.

Podobnie jak w przypadku samolotów AN-28 w gospodarce narodowej brak jest śmigłowców Mi-8, dlatego też występujące braki w etatach uzupełniane są zastępczo śmigłowcami W-3 Sokół. Ze względu na fakt, że nie wszystkie eskadry posiadają tego typu śmigłowce w swoich etatach występują określone trudności w odpowiednim przygotowaniu ich do eksploatacji w wojsku.

Jeżeli chodzi o uzupełnianie potrzeb środkami transportowymi to trudności dotyczą przede wszystkim ciężkich ciągników samochodowych, sprzętu lotniskowego, przyczep niskopodwoziowych powyżej 40 t oraz przyczep specjalnych i cystern paliwowych – dystrybutorów. Szczególnie widoczne niedobory wymienionego sprzętu występują w grupie ciągników samochodowych ciężkich, gdzie po wycofaniu z eksploatacji części samochodów KRAZ oraz wprowadzenia na uzbrojenie zmodyfikowanych zestawów raketowych do zabezpieczenia potrzeb manewrowych brakuje ciągników ciężkich oraz przyczep niskopodwoziowych pow. 40 t.

Kończąc przedstawianie trudności w zakresie planowania i uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych, nie sposób wspomnieć, że do końca bieżącego roku likwidacji ulega zbiorczy etat Terenowego Aparatu Mobilizacyjnego WLOP. Przyczyni się to do powierzenia zadań z zakresu planowania i organizacji mobilizacyjnego rozwinięcia osobom nie zawsze merytorycznie do tego przygotowanym. Można przypuszczać, że sytuacja taka spowoduje obniżenie jakości wykonywanych prac mobilizacyjnych oraz realizowanego szkolenia żołnierzy rezerwy z jednostek nowo formowanych. Dotyczyć to będzie zwłaszcza jednostek szczebla batalionu, które szczególnie odczuwają brak osób funkcyjnych przygotowanych do realizacji tych zadań.

Dowództwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej dostrzega występujące trudności i podejmuje szereg działań minimalizujących braki w obsadzie etatowej. Do najważniejszych zaliczyć należy:

1. W jednostkach, w których występują deficytowe specjalności następuje zrównanie etatów cz „P” z etatami czasu „W” oraz dąży się do pełnego wykorzystania kadry o przydatnych specjalnościach z jednostek rozformowywanych. Takie działania pozwalają na złagodzenie niedoboru kadry na stanowiskach w grupie osobowej pilotów oraz zabezpieczenia lotów.

2. Obsadzanie wakujących stanowisk o deficytowych specjalnościach odpowiednio przygotowaną kadrą z jednostek funkcjonujących w czasie „P” (DWLOP) oraz z Dowództw KOP i Brygad Lotniczych wydzielaną w ramach załączków;

3. Wystąpienie do przełożonych o przywrócenie etatów oficerskich dla stanowisk w grupie osobowej zabezpieczenia lotów, gdyż tylko ten korpus osobowy jest szkolony w specjalnościach nawigator naprowadzania i kontroler ruchu lotniczego.

4. Systematyczne szkolenie personelu technicznego w zakresie obsługi samolotów pobieranych z Gospodarki Narodowej, co w efekcie pozwoli na bezkolizyjne przygotowanie ich do eksploatacji w wojsku.

5. Zabezpieczanie środkami zastępczymi, tam gdzie jest to możliwe niedobory w środkach transportowych, a w przypadku cystern braki ilościowe (88 szt.) zabezpieczone są tonażowo.

6. Podjęcie działań do zabezpieczenia potrzeb manewrowych dywizjonów raketowych w przyczepy niskopodwoziowe pow. 40 t poprzez zakup odpowiedniej ilości tego sprzętu na rynku.

Analiza bieżącej sytuacji w omawianej dziedzinie, wskazuje na konieczność podjęcia działań eliminujących przedstawione utrudnienia.

Jako priorytet należałoby potraktować działania zmierzające do określenia docelowego modelu sił zbrojnych, a w tym WLOP. Permanentne zmiany organizacyjno-etatowe oraz dyslokacyjne nie sprzyjają, a w niektórych sytuacjach wręcz uniemożliwiają planową działalność mobilizacyjną. Bez ostatecznego określenia składu jednostek WLOP czasu pokoju i wojny w zakresie liczebności oraz uzbrojenia i wyposażenia nie sposób ostatecznie określić ilościowe i jakościowe potrzeby.

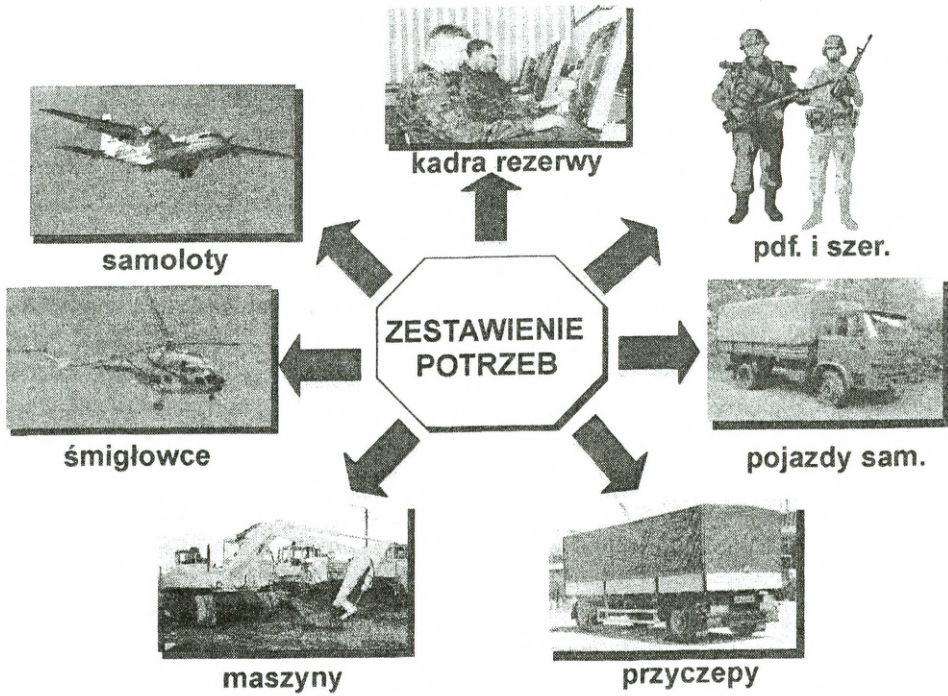
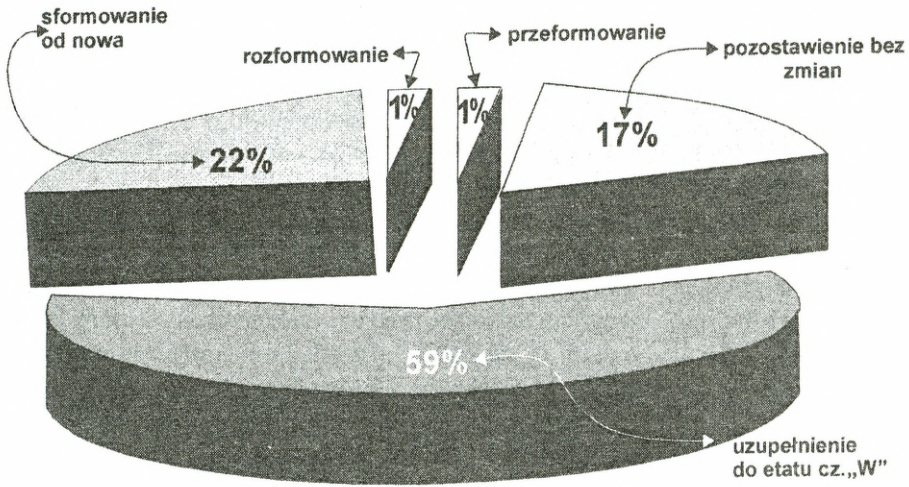
Dotychczasowy system, oparty na założeniu, że podstawowym źródłem pozyskiwania wyszkolonych rezerw osobowych jest zasadnicza służba wojskowa, wymaga uzupełnienia o nowe źródła. Należałoby rozważyć możliwość systematycznego przeszkalania żołnierzy rezerwy w specjalnościach deficytowych oraz tych niewystępujących w etatach jednostek wojskowych w czasie „P”, w specjalistycznych ośrodkach powiększając w ten sposób zasoby WKU.

Dowództwo WLOP uważa, że należy w szerszym zakresie podjąć działania wyjaśniające społeczeństwu istotę, cel i zasady przebywania żołnierzy na przydziałach mobilizacyjnych oraz ich udziału w ćwiczeniach wojskowych. Należy doprowadzić do większej integracji żołnierzy rezerwy z jednostką, do której mają przydział. Kontakt żołnierza rezerwy ze swoją jednostką wojskową nie powinien ograniczać się tylko do ćwiczeń wojskowych. Wprowadzenie odpowiednich uregulowań prawnych mających na celu stworzenie warunków, że obywatel, który będzie posiadał przydział mobilizacyjny, czy też będzie utrzymywał w stałej dyspozycyjności do wydzielenia środki transportowe i maszyny, będzie miał zagwarantowane z tego tytułu określone korzyści, np. ulgi podatkowe, pierwszeństwo w zatrudnieniu itp. Ważną sprawą w całym systemie gromadzenia rezerw osobowych i rzeczowych będzie miała informatyzacja, WSzW i WKU, która pozwoli na dostęp do zasobów ewidencji ludności czy też wydziałów komunikacji. Posiadanie tych danych jest niezbędnym warunkiem do określenia pod względem ilościowym, jak i jakościowym zgromadzonych rezerw osobowych oraz rzeczowych. Oczywiście, wprowadzenie przedstawionych rozwiązań wymagać będzie przeznaczenia na ten cel określonych środków finansowych, ale bez odpowiedniej motywacji, unormowań prawnych i finansowych nie uda się zmienić w społeczeństwie nastawienia do świadczenia na rzecz obronności.

Ze względu na ograniczony czas wystąpienia przedstawiłem tylko najistotniejsze i charakterystyczne dla Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej utrudnienia w realizacji zadań mobilizacyjnych. Jest ich znacznie więcej. Dotyczą one nie tylko WLOP, ale całych sił zbrojnych.

O ważności poruszanej tematyki oraz niedoskonałości przyjętych rozwiązań w zakresie funkcjonowania systemu mobilizacyjnego niech świadczy dzisiejsze spotkanie. Myślę, że wnioski, jakie zostaną wypracowane stanowiąc będą początek prac nad stworzeniem sprawnego i nowoczesnego systemu mobilizacyjnego gwarantującego przygotowanie i przeprowadzenie mobilizacji SZ RP.

### ZESTAWIENIE ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH



### ZAŁOŻENIA PLANU MOBILIZACYJNEGO

- posiadanie jednostek wojskowych o różnym stopniu ukończenia;
- utrzymywanie jednostek wojskowych w gotowości do podjęcia działań (komponenty wydzielane do NATO, JW kategorii gotowości 1-4);
- utrzymywanie pozostałych jednostek w gotowości do mobilizacyjnego rozwinięcia;
- pełne zaspokojenie potrzeb zapewniające ich rozwinięcie i osiągnięcie gotowości do podjęcia działań;
- wykorzystanie możliwości Gospodarki Narodowej;
- wariantowość w rozwijaniu jednostek WLOP.

### ZASADY PRZYJĘTE W PLANOWANIU MOBILIZACYJNYM

- Dowódca WLOP, poprzez ZKM WLOP kieruje mobilizacyjnym rozwinięciem podległych jednostek wojskowych;
- utrzymywanie gotowości mobilizacyjnej, wynikającej z potrzeb operacyjnego użycia wojsk;
- cykliczne przeszkalanie rezerw osobowych będących na przydziałach mobilizacyjnych;
- urzutowanie zapasów zapewniające pełne logistyczne zabezpieczenie potrzeb;
- zachowanie tajemnicy przy realizacji prac mobilizacyjnych.

## **UZUPEŁNIANIE POTRZEB MOBILIZACYJNYCH KADRĄ REZERWY**

### **TRUDNOŚCI W UKOMPLETOWANIU W SPECJALNOŚCIACH:**

- PILOT SAMOLOTU NADDŹWIĘKOWEGO I PODDŹWIĘKOWEGO;
- NAWIGATOR NAPROWADZANIA;
- KONTROLER RUCHU LOTNICZEGO;
- OFICER NAPROWADZANIA;
- SPECJALISTA KIEROWANIA ŚRODKAMI WALKI.

### **PODJĘTE DZIAŁANIA W DOWÓDZTWIE WŁOP**

- zrównanie w eskadrach lotniczych etatów cz. „P” i „W”;
- pełne wykorzystanie kadry o specjalnościach deficytowych z jednostek rozformowywanych;
- przywrócenie etatów oficerskich dla stanowisk zabezpieczenia lotów;
- systematyczne przeszkalanie personelu technicznego do nowego typu statków powietrznych;
- zabezpieczanie potrzeb w środkach transportowych, sprzętem zastępczym;
- zakup wielotonowych przyczep niskopodwoziowych.

## **ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA W REALIZACJI ZADAŃ MOBILIZACYJNYCH WYNIKAJĄCE Z SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ W AKTUALNEJ DEKADZIE**

Jak wiadomo, system mobilizacyjny musi zapewnić możliwość realizacji zadań wynikających z potrzeb operacyjnych, gwarantując sprawne i terminowe przejście wojsk z ilości i struktur czasu pokojowego na wojenne. Powinien charakteryzować się elastycznością i niezawodnością. W odróżnieniu od innych systemów wojskowych system ten może mieć charakter narodowy. Czy musi być kompatybilny z systemami mobilizacyjnymi innych państw? Odpowiedź na to pytanie jest istotna w kontekście określenia wizji tego systemu na najbliższe lata. Wydaje się konieczne uwzględnienie w nim wymagań NATO (np. System Pogotowia NATO) i UE, lecz powinien pozostawać narodowym, dostosowanym do możliwości gospodarki narodowej.

Funkcjonujący system mobilizacyjny przechodził wiele zmian. Wymuszały je zmieniające się uwarunkowania zarówno polityczne jak i gospodarcze. Podpisanie umów międzynarodowych, uwarunkowania polityczne, a także sytuacja społeczno-gospodarcza miały bezpośredni wpływ na przyjęte rozwiązania systemowe. Nie wszystkie zmiany szły w dobrym kierunku.

Jedną z istotnych zasad działalności mobilizacyjnej jest scentralizowane planowanie i kierowanie realizowaniem zadań. Wiodącą rolę spełnia tu Sztab Generalny WP. Dowództwa RSZ zabezpieczają wykonywanie tych zadań w podległych ZT i oddziałach. W wyniku zmian organizacyjno-strukturalnych pionierzy organizacyjno-mobilizacyjne zostały rozwiązane, a problematyka mobilizacyjna została rozdzielona na odrębne i niezależne zarządy, wydziały i sekcje. Powoduje to określone trudności w bieżącej działalności służbowej.

Istotnym ograniczeniem w realizacji zadań może być brak ostatecznej struktury organizacyjnej. Trudno określać zadania mobilizacyjne i sposób ich realizacji. Zmiany dyslokacyjne również mają na to wpływ. Zmiany organizacyjno-etatowe w sposób znaczący przyczyniają się do dużej rotacji kadry na stanowiskach z odpowiedzialnością mobilizacyjną. Właściwe jej przygotowanie wymaga czasu i szkolenia na wielu poziomach. Podstawową wiedzę powinni zdobywać podchorążowie uczelni wojskowych, przy zachowaniu należytej rangi problematyki mobilizacyjnej.

---

\* kmdr Janusz Sylwester jest szefem Zarządu Operacji Morskich Sztabu MW.

Następnie przed wyznaczeniem na stanowisko z odpowiedzialnością mobilizacyjną powinni podwyższać swoje kwalifikacje. Musi więc istnieć odpowiedni system szkolenia. Nie wszyscy to doceniają i dostrzegają.

Sytuacja gospodarcza w sposób znaczący wpływa na stan państwa, a tym samym SZ. Wielkość budżetu RSZ określa możliwości w zakresie modernizacji sprzętu i techniki wojskowej, zakupu nowego sprzętu oraz środków bojowych i materiałowych użytku bieżącego i gromadzonych w zapasach wojennych. Braki w istotny sposób rzutują na sprawność i skuteczność systemu. Jeżeli nie ma możliwości zgromadzenia ich w wojskach, powinna to zabezpieczyć gospodarka narodowa. Aby system taki funkcjonował potrzebne są mechanizmy powiązania potrzeb SZ z możliwościami gospodarki narodowej. Zasadne jest, aby sprzęt i środki materiałowe występujące w gospodarce narodowej nie musiały być gromadzone w SZ. Trudności mogą powstać jednak w momencie, kiedy nie ma zgromadzonych tych środków w jednostkach wojskowych i nie ma możliwości pozyskania ich z GN. Jediną możliwością jest import. Czy zawsze będzie możliwy w sytuacji kryzysowej? Sytuacje takie powinien przewidywać system mobilizacyjny. Aby system funkcjonował poprawnie muszą istnieć również mechanizmy obliczania kosztów mobilizacji oraz wskazane źródła i sposoby jej finansowania. Koszty powinny rozkładać się na wszystkie ogniwa systemu obronnego.

Sytuacja społeczno-gospodarcza bezpośrednio oddziałuje na przygotowanie rezerw osobowych. Niekorzystnym zjawiskiem może być poszerzająca się rejonizacja uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych. Sam problem powiększania rejonizacji wydaje się mieć mniejsze znaczenie z punktu widzenia mobilizacyjnego rozwijania jednostek. Problemy pojawiają się na tle relacji jednostka wojskowa – WKU – żołnierz rezerwy. Utrudnia to kontakty przedstawicieli jednostek z odległymi WKU (choćby w celu dokonywania stosownych uzgodnień). Sięganie po zasoby w głąb kraju powoduje również trudności w zakresie organizacji ich powołania i dowozu.

Istnieją również ograniczenia poszczególnych WKU w zakresie możliwości uzupełniania potrzeb niektórymi specjalnościami wojskowymi. Istotne jest więc racjonalne gromadzenie rezerw. Zabezpiecza to odbywanie zasadniczej służby wojskowej. Czy planowane skrócenie czasu odbywania zasadniczej służby wojskowej i wprowadzenie korpusu szeregowych zawodowych zapewni odpowiednie zasoby? Trudno na dzień dzisiejszy jednoznacznie odpowiedzieć. Naruszony cykl szkolenia absolwentów szkół wyższych w dość istotny sposób ogranicza możliwości dokonywania rotacji kadry na stanowiskach. W rezultacie część kadry nie spełnia kryteriów wiekowych dla poszczególnych stanowisk.

Problemy z pozyskaniem żołnierzy kierowców z odpowiednimi uprawnieniami (kategoria C+E) mogą być rozwiązane tylko w skali kraju. Uzyskanie uprawnień w czasie służby wojskowej nie jest możliwe. Pomóc może dostęp TOAW do Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców (w momencie jej powstania). Wylimuje to ukrywanie przez część żołnierzy rezerwy posiadanych uprawnień.

Ograniczenia w szkoleniu rezerw osobowych doprowadziły do zaległości trudnych do usunięcia. Skutkuje to obniżaniem sprawności procesu szkolenia rezerw

osobowych. Niskie stawiennictwo żołnierzy rezerwy na ćwiczenia (szczególnie w dużych aglomeracjach miejskich) komplikuje organizację procesu szkolenia w jednostkach. Organizowanie ćwiczeń w drugim (dodatkowym) terminie nie zawsze przynosi oczekiwane efekty. Wpływ na taki stan ma ogólna niechęć żołnierzy rezerwy do ponoszenia nierekompenzowanych trudności związanych z byciem na przydziale mobilizacyjnym. Brak odpowiednich rozwiązań motywacyjnych powoduje, że najwartościowsza część rezerwistów skutecznie unika nadania przydziałów mobilizacyjnych.

Od szeregu lat występują problemy z uzupełnieniem jednostek wojskowych w pojazdy specjalne oraz samochody terenowe. Spowodowane jest to brakiem dostaw tego sprzętu z centralnych organów zaopatrujących oraz niewystępowaniem ich w zasobach gospodarki narodowej. Uzupełnianie potrzeb w samochody ciężarowo-terenowe w znacznej części odbywa się zastępczo samochodami szosowymi. Przeobrażenia taboru samochodowego w zasobach GN powodują rozbieżności pomiędzy rodzajami pojazdów samochodowych ujętych w etatach jednostek wojskowych w stosunku do rzeczywistego stanu posiadaczy. Problem stanowi też gromadzenie części zamiennych do środków transportowych (duża liczba typów i marek), stan techniczny części pojazdów samochodowych i maszyn oraz duże rozproszenie właścicieli środków transportowych. Różnorodność typów i marek wymaga niekiedy kosztownej i pracochłonnej adaptacji do potrzeb eksploatacji w wojsku. Trudności mogą dotyczyć również wykorzystania cywilnych jednostek taboru pływającego w MW. Wynikają one głównie ze sprzedaży polskich statków armatorom zagranicznym, ich pływaniem pod obcą banderą oraz pogarszającym się stanem technicznym.

Problemem nurtującym posiadaczy środków transportowych jest kwestia rekompensat w związku z nałożeniem na nich dodatkowych obciążeń, jakimi są świadczenia na rzecz obrony. Rozwiązaniem mogłoby być zmniejszenie podatku płaconego przez posiadacza, preferencje i poręczenia kredytowe, być może ulgi celne. Czy przy obecnej sytuacji gospodarczej jest to możliwe?

Pewnym ograniczeniem może być brak rozwiązań prawnych w zakresie wykorzystania coraz większej grupy pracowników wojska występujących w etatach jednostek w czasie osiągnięcia WSGB i wojny. Przydział pracowniczy przewidziano w projekcie nowej ustawy, która jednak nie może się ukazać. Konieczne wydaje się wydanie niezbędnych aktów prawnych zabezpieczających realizację świadczeń szczególnych, ujętych w obowiązującej ustawie o powszechnym obowiązku obrony RP.

System mobilizacyjny powinien być dostosowany do potrzeb i nowych warunków. Aby był sprawny i niezawodny muszą być eliminowane wszelkiego rodzaju ograniczenia. System ten powinien również uwzględniać nowe zadania SZ, takie jak działania prewencyjne i interwencyjne, likwidacja klęsk żywiołowych i to nie tylko na obszarze kraju. Warto przewidzieć możliwość udziału w nich żołnierzy rezerwy.

## WYBRANE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI MOBILIZACYJNEJ W SZ

Na wstępie pragnę podziękować organizatorowi Panu prof. Janowi Wojnarowskiemu za imienne zaproszenie mnie na dzisiejsze sympozjum.

Zarówno motto dzisiejszego sympozjum *Zarządzanie systemem mobilizacyjnym SZ RP to wędrówka przez chaos po problemach zasobów osobowych, planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania*, jak i poruszona na nim problematyka zainspirowały mnie do zabrania głosu.

W oparciu o doświadczenia zdobyte podczas czternastoletniej pracy w pionie mobilizacyjnym (Zarząd Mobilizacji i Uzupełnień Sztabu Generalnego WP, Generalny Zarząd Personalny i Uzupełnień oraz Generalny Zarząd Zasobów Osobowych)<sup>1</sup>, w swoim krótkim wystąpieniu chciałbym podzielić się osobistymi refleksjami w przedmiotowym zakresie.

Przeobrażenia ustrojowe końca XX wieku zmieniły zarówno Polskę, jak i jej otoczenie. Zdaniem prof. J. Kaczmarka *Współczesny rozwój cywilizacji i wynikające stąd konsekwencje powodują, że zarówno bezpieczeństwo, jak i związana z nim polityka, radykalnie się zmieniają w stosunku do stanu, który miał miejsce w ubiegłym wieku*<sup>2</sup>. Podobnie jak w wymiarze międzynarodowym, także w Polsce w okresie szczególnie intensywnych przekształceń lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, ekonomia zdominowała inne uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego. Władze państwowe w podejmowaniu decyzji w obszarze bezpieczeństwa bardziej kierowały się racjami społeczno-ekonomicznymi niż przesłankami polityczno-militarnymi. O kierunkach reform obronności, w tym o skali i charakterze reformowania sił zbrojnych, przesądzały w ostatecznym rachunku nie wnioski z oceny zagrożeń militarnych, a raczej budżet, jako odzwierciedlenie możliwości ekonomicznych państwa. Należy zaznaczyć, że był to, niestety, budżet ustalany w skali jednego roku, który jest zbyt krótkim okresem dla optymalizowania decyzji

---

\* St. specjalista Zarządu Uzupełnień w Generalnym Zarządzie Zasobów Osobowych – P1.

<sup>1</sup> Z racji zajmowanych stanowisk służbowych brałem udział w pracach legislacyjnych wielu aktów prawnych i normatywnych dotyczących problematyki mobilizacyjno-uzupełnieniowej sił zbrojnych. Ponadto uczestniczyłem w kilkudziesięciu kompleksowych kontrolach gotowości bojowej i mobilizacyjnej różnych jednostek organizacyjnych, połączonych z praktycznym pobieraniem sił i środków z gospodarki narodowej.

<sup>2</sup> J. Kaczmarek, *Bezpieczeństwo i siły zbrojne w XXI wieku*, Zeszyt Naukowy AON nr 2 (47).

w sferze bezpieczeństwa. Dlatego przeprowadzone reformy minionej dekady miały charakter nieuporządkowany, chaotyczny i mało racjonalny<sup>3</sup>.

Siły zbrojne RP wciąż poddawane są permanentnej restrukturyzacji, ale do dziś brak jest jasnego, jednoznacznego modelu, do którego restrukturyzacja ma prowadzić. Opierając się na wielu materiałach źródłowych, licznych publikacjach, można sądzić, że u podstaw dotychczasowych przemian legły nie tyle względy merytoryczne, co polityczne. Zdaniem gen. B. Balcerowicza *Wszyscy, którzy proponują określoną liczebność sił zbrojnych, oraz ci, którzy się nimi posługują, nie potrafią uzasadnić, dlaczego są takie, a nie inne wielkości. Jedyne argumenty, jakie pada, to pieniądze, a właściwie brak pieniędzy*.

Oceniając zachodzące obecnie przeobrażenia naszych sił zbrojnych gen. S. Koziej uważa, że *Wydane dzisiaj pieniądze na kontynuowanie dotychczasowego modelu okażą się niepotrzebnie stracone*. W artykule pt. „Epoka nowej Armii” gen. Koziej wskazuje cztery podstawowe kierunki unowocześnienia naszej armii. Są to: **przejście na armię zawodową, reorganizacja dowodzenia, strategia przeskoku generacyjnego oraz prymat jakości nad ilością**<sup>4</sup>.

Doświadczenia z ostatniej kampanii irackiej wskazują, że konieczne jest myślenie o tworzeniu nowych sił zbrojnych – armii doby informacyjnej. Dalsze podtrzymywanie dotychczasowego modelu armii ery industrialnej sprawi, że za 10–15 lat taka armia będzie zupełnie nieprzydatna do realizacji zadań nie tylko typu ekspedycyjnego, ale także do obrony własnego terytorium.

Należy podkreślić, że zakres wprowadzonych zmian w siłach zbrojnych, a zwłaszcza w instytucjach centralnych MON oraz w Sztabie Generalnym WP spowodował duże przeobrażenia szeregu systemów funkcjonalnych regulujących działalność wojska, dostosowując ich funkcje do aktualnych potrzeb i standardów NATO. W tej grupie istotne zmiany dotknęły system mobilizacyjny sił zbrojnych RP. Nastąpiło „rozregulowanie” sprawnej dotychczas działalności mobilizacyjnej sił zbrojnych, dokładnie zaplanowanej i skoordynowanej z gospodarką narodową. Potwierdzeniem takiej tezy są następujące fakty, o których była już dzisiaj mowa:

- rozformowano w Sztabie Generalnym WP komórki odpowiedzialne za szeroko pojętą działalność mobilizacyjną i uzupełnieniową – Zarząd Materiałowy oraz Zarząd Mobilizacji i Uzupełnień, a w ślad za tym podobne rozwiązania wprowadzono w dowództwach RSZ i OW;

- rozwiązano Centrum Doskonalenia Kadr (CDK) w Łodzi, które przygotowywało kadrę zawodową do wykonywania obowiązków w organach i na stanowiskach bezpośrednio związanych z pracami mobilizacyjnymi w SG WP, sztabach OW, RSZ, WSzW (WKU) i jednostkach wojskowych<sup>5</sup>;

<sup>3</sup> S. Koziej, *Geoekonomika*, Polska Zbrojna nr 23 (281).

<sup>4</sup> S. Koziej, *Epoka nowej Armii*, Rzeczpospolita nr 139 z dnia 16.06.2003 r.

<sup>5</sup> CDK z zupełnie niezrozumiałych względów zostało rozwiązane w 1995 r. Skutki tej decyzji wywarły bardzo niekorzystny wpływ na poziom działalności mobilizacyjnej w SZ RP.

- zmniejszono rangę problematyki mobilizacyjnej w Akademii Obrony Narodowej przekształcając Katedrę Organizacji i Mobilizacji Wojsk w Zakład Organizacji i Mobilizacji<sup>6</sup>;

- zwolniono uspołecznione zakłady pracy z realizacji zadań mobilizacyjnych na rzecz sił zbrojnych (formowanie batalionów samochodowo-transportowych, dowozu MPS oraz autobusów sanitarnych)<sup>7</sup>;

- przeprowadzono mało precyzyjny podział kompetencji, zadań i odpowiedzialności komórek organizacyjnych MON i osób funkcyjnych, co doprowadziło do zakłóceń w działalności mobilizacyjno-uzupełnieniowej<sup>8</sup>;

- zaniechano lub ograniczono w szerokim zakresie szkolenie rezerw osobowych będących na przydziałach mobilizacyjnych;

- realizowano przeszkolenie wojskowe absolwentów szkół wyższych wyłącznie w trybie ochotniczym<sup>9</sup>;

- ograniczono problematykę mobilizacyjną w ćwiczeniach i treningach sztabowych oraz zaniechano prowadzenia ćwiczeń mobilizacyjnych z praktycznym pobieraniem sił i środków z zasobów gospodarki narodowej;

- przygotowania mobilizacyjne SZ RP w ostatnim okresie uległy poważnym zaniedbaniom, zwłaszcza w części realizowanej przez gospodarkę narodową;

- bardzo mały zakres wykorzystania w szeroko pojętej działalności organizacyjno-mobilizacyjnej, przy podejmowaniu systemowych rozwiązań, naukowych zasad organizacji i zarządzania – argument „pagonu” przed racją argumentu naukowego;

- skłonność „elit politycznych” do negowania wszystkiego, co miało związek z poprzednim systemem politycznym, również dorobku wielu pokoleń w zakresie szeroko rozumianej problematyki obronnej państwa i mobilizacyjnej w siłach zbrojnych;

- brak niekwestionowanych autorytetów personalnych w dziedzinie systemu obronnego państwa i sił zbrojnych w strukturach władzy oraz kierownictwie MON.

Wymienione powyżej czynniki znacząco utrudniły szeroko rozumianą działalność mobilizacyjną sił zbrojnych, zarówno w sensie koncepcyjno-planistycznym, jak i organizacyjnym. Powody tego wielce niekorzystnego zjawiska są złożone, a jednocześnie ogólnie znane. Jest wśród nich szereg czynników obiektywnych, niezależnych od sił zbrojnych, ale również mających charakter trudno wytłumaczalnych.

---

<sup>6</sup> W mojej ocenie było to konsekwencją rozformowania Zarządu Mobilizacji i Uzpełnień SG WP w okresie podejmowania wielu szkodliwych dla problematyki mobilizacyjnej decyzji.

<sup>7</sup> Zgodnie z zarządzeniem MON nr 22/Mob z dnia 21 września 1990 r. w terminie do 1 grudnia 1990 r. nastąpiła reorganizacja wyznaczonych jednostek, na czas wojny formowanych przez zakłady gospodarki narodowej oraz przejęcie części ich zadań mobilizacyjnych przez jednostki wojskowe.

<sup>8</sup> Zarządzenie nr 5/MON z dnia 20 lutego 2002 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego MON (Dziennik Urzędowy Ministerstwa Obrony Narodowej nr 3 z dnia 6 marca 2002 r.).

<sup>9</sup> Ilość przeszkalanych uwarunkowany był limitem środków finansowych określonych w decyzji budżetowej.

Musi niepokoić brak skutecznych mechanizmów wymuszających podejmowanie konstytucyjnych obowiązków przez najwyższe organy władzy i administracji, a także Sejm RP. To przecież one mają obowiązek zapewnienia niezbędnych warunków prawnych, ekonomicznych i społecznych do szeroko pojętej działalności obronnej państwa, w tym działalności mobilizacyjnej sił zbrojnych RP<sup>10</sup>. W mojej ocenie jest to jeden z najważniejszych problemów do rozwiązania.

Biorąc pod uwagę znaczenie i złożoność problematyki przygotowań mobilizacyjnych sił zbrojnych, obserwuję z niepokojem zjawisko jej „spłykania”, zarówno w sensie operacyjnym, organizacyjnym, ekonomicznym, jak i szkoleniowym. W świetle postanowień nowego „Regulaminu Organizacyjnego MON” na szczeblu centralnym nie ma jednej instytucji odpowiedzialnej za planowanie mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych RP, proces uzupełnień mobilizacyjnych oraz koordynowanie działalności mobilizacyjnej. Odpowiedzialność w tym zakresie powierzona została dwóm instytucjom Sztabu Generalnego WP: Generalnemu Zarządowi Zasobów Osobowych – P1, który odpowiada za szeroko pojęty proces uzupełnień sił zbrojnych zasobami osobowymi, środkami transportowymi i maszynami z GN oraz Generalnemu Zarządowi Operacyjnemu – P3, który odpowiada zarówno za planowanie i organizację mobilizacyjnego rozwinięcia SZ RP, jak i prowadzenie kontroli gotowości bojowej i mobilizacyjnej, a także koordynowanie działalności mobilizacyjnej w siłach zbrojnych RP. Zorganizowany i funkcjonujący obecnie „system mobilizacyjno-uzupełnieniowy”<sup>11</sup> nie pozwala na bezpośrednie kierowanie (skuteczne) reagowanie przez jednego szefa komórki organizacyjnej SG WP procesem realizacji zadań we wszystkich dziedzinach działalności mobilizacyjnej.

Należy podkreślić w tym miejscu fakt, że obowiązujące aktualnie rozwiązania systemu nie pozwalają na bezpośrednie kierowanie oraz skuteczne reagowanie na zakłócenia procesu uzupełniania jednostek wojskowych przez osoby funkcyjne GZZO – P1, odpowiedzialne za uzupełnienia mobilizacyjne, ponieważ powoływany do tego celu Zespół Kierowania Rozwinięciem SZ RP jest organizowany i podlega GZO – P3, a szef P –1 wydziela tylko oficerów w skład tego zespołu.

W tej sytuacji rodzą się pytania:

**Jak organizować działalność mobilizacyjną w siłach zbrojnych?**

**Jakie przyjąć kierunki zmian systemu mobilizacyjno-uzupełnieniowego SZ RP?**

---

<sup>10</sup> Wojnarowski J., *Mobilizacja sił zbrojnych RP*, Bellona, Warszawa 2001, s. 8.

<sup>11</sup> Z encyklopedycznej definicji wynika, że „system jest to wszelki skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów” – trudno zastosować tę definicję do dziedzin działalności mobilizacyjnej.

wania Mobilizacyjnego (komórki wewnętrznej Zarządu Planowania Operacyjnego w GZO – P-3) odpowiedzialnej za planowanie i kierowanie mobilizacyjnym rozwinięciem sił zbrojnych.

Przyjęcie tego wariantu sprawi, że merytoryczna odpowiedzialność za realizację przedsięwzięć mobilizacyjno-uzupełnieniowych znajdzie się w kompetencjach jednej komórki organizacyjnej SG WP, tj. Generalnego Zarządu Zasobów Osobowych – P1. Pozwoli to na właściwe planowanie, kierowanie oraz skuteczne reagowanie na zakłócenia procesu uzupełniania jednostek wojskowych przez osoby funkcyjne GZZO – P1, odpowiedzialne za uzupełnienia mobilizacyjne.

Takie rozwiązanie wymaga jednak zmiany struktury organizacyjnej komórek organizacyjnych Sztabu Generalnego WP, określonej w „Regulaminie organizacyjnym MON”, a w ślad za nim podobne rozwiązania należałoby wprowadzić w dowództwach RSZ i OW.

Opierając się na wielu materiałach źródłowych, licznych publikacjach, a także na podstawie wystąpień uczestników dzisiejszego sympozjum można stwierdzić, że wieloletni proces kształtowania nowego modelu sił zbrojnych RP nie został jeszcze zakończony, ani w sensie koncepcyjnym (teoretycznym i planistycznym), ani organizacyjnym. Powody tego niekorzystnego zjawiska są wielce złożone, a jednocześnie ogólnie znane. Obok szeregu czynników obiektywnych występują również czynniki mające charakter trudno wytłumaczalny. Uważam, że jedyną wykładnią w kształtowaniu armii nie może być konieczność dostosowywania się do wciąż zmniejszanego budżetu, a do tego, na dobrą sprawę, sprowadzały się reformy w ostatnich 14 latach. W efekcie wiemy tylko – i to z dużą dozą niepewności – jak siły zbrojne mają wyglądać w 2008 r. A przecież powinniśmy wybiegać myślami, co najmniej ćwierć wieku do przodu, aby w miarę poprawnie wykonywać kolejne kroki, podobnie, jak to czynią w każdej liczącej się armii świata, które mają określone perspektywy finansowania.

Biorąc powyższe pod uwagę należy zdecydowanie zaznaczyć, że podejmowane od czasu wstąpienia do NATO działania były raczej wypadkową polskich zobowiązań wobec Sojuszu i konieczności dostosowania polskich sił zbrojnych do standardów NATO, a możliwościami finansowymi, niż racjonalną polityką restrukturyzacji i modernizacji sił zbrojnych RP.

Podstawowe zadania związane z restrukturyzacją i modernizacją naszych sił zbrojnych ciągle czekają na realizację. Dotyczy to również konieczności reorganizacji systemu mobilizacyjno-uzupełnieniowego naszych sił zbrojnych.

## PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W TYM REZERWAMI OSOBOWYMI NA POTRZEBY SIŁ ZBROJNYCH

Ślady uprawiania zarządzania sięgają głęboko w przeszłość. Starożytni Babilończycy wykorzystywali zarządzanie we władaniu swoim imperium. Rzymianie wykorzystywali zarządzanie m.in. do ułatwienia kontroli nad swoim rozległym terytorium. Egipcjanie stosowali przy budowie piramid takie funkcje zarządzania, jak planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Aleksander Wielki posługiwał się sztabową organizacją w koordynacji działań w toku swoich kampanii wojennych. Na temat koncepcji zarządzania wypowiadał się Sokrates w 400 roku p.n.e., natomiast Platon w 350 roku p.n.e. opisał specjalizację pracy<sup>1</sup>. Historyczna świątynia Machu Picchu została zbudowana w Peru przez robotników inkaskich w XV wieku. Dziś taki projekt byłby ogromnym przedsięwzięciem. Mógł on być zrealizowany przez Inków tylko po starannym zaplanowaniu i przy precyzyjnej koordynacji<sup>2</sup>. Mimo tak wielu faktów, należy stwierdzić, że przez wiele stuleci sprawom zarządzania nie poświęcano większej uwagi. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy był fakt, iż pierwszą dyscypliną poświęconą handlowi była ekonomia. Powszechnie przyjmowana przez ekonomistów teoria przyjmowała, że praktyka zarządzania spełnia warunek efektywności i dlatego ekonomiści koncentrowali uwagę na polityce gospodarczej i innych aspektach działalności gospodarczej poza zarządzaniem. Innym powodem było to, że do końca XVII wieku wielkich organizacji było niewiele, natomiast w XVIII wieku znaczna większość organizacji i przedsiębiorstw były organizacjami państwowymi z nieograniczonymi uprawnieniami do nakładania podatków i niewielką odpowiedzialnością za ewentualne marnotrawstwo. Poważniejsze badania nad zarządzaniem zaczęły rozwijać się dopiero w XIX wieku, a w szczególności w jego drugiej połowie. Pojawiają się różne teorie zarządzania, obejmujące różne modele, w tym model typu Z (próba zintegrowania powszechnych praktyk gospodarowania w Stanach Zjednoczonych i w Japonii w jeden model pośredni). Współczesne wyzwania zarządzania obejmują coraz to więcej różnych dziedzin w tym: globalizację działalności gospodarczej, jakość i wydajność, zmniejszanie

---

\* płk dypl. Waldemar Kolasa – z-ca szefa WSzW Katowice.

<sup>1</sup> D. Wren, *Management History, Issues and Ideas for Teaching and Research*, Journal of Management, 1987, s. 339–350.

<sup>2</sup> W. Ricky Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 67.

rozmiarów produkcji i redukcję personelu, problemy własności, etyki i odpowiedzialności społecznej, a także różnorodność siły roboczej<sup>3</sup>. Wyodrębniona zostaje dziedzina zarządzania – *zarządzanie zasobami ludzkimi*. Pojęcie *zarządzanie zasobami ludzkimi* wywodzi się z literatury amerykańskiej i było wyrazem poszukiwania nowej formuły sprawowania funkcji personalnej firmy, odmiennej od praktykowanej ówczasie, a określanej mianem „personnel management” i mającej być odpowiedzią na nowe wyzwania, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, które odzwierciedlają się w ich wnętrzu<sup>4</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założeń przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę na konkurencją<sup>5</sup>.

Dokonujące się od 1989 roku zmiany systemowe w Polsce zaznaczają się również w podejściu do funkcji personalnej w organizacji, w tym tak potężnej jak armia. Organizacje państwowe modyfikując system zarządzania, zmuszone zostaną do wprowadzenia systemowych rozwiązań w sferze zasobów ludzkich.

Mimo dostrzeganych już zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, trudno byłoby dzisiaj mówić o ostatecznym przełamaniu nie najlepszych tradycji w tej dziedzinie. Ranga funkcji personalnej ciągle nie jest dostatecznie wysoka, jednakże z dnia na dzień zwiększa się ilość organizacji doceniających strategiczne znaczenie zasobów ludzkich. Uwzględniając polskie i zagraniczne doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej oraz antycypując przyszłe potrzeby w tym obszarze zarządzania dużą organizacją, można oczekiwać, iż dalszy jej rozwój będzie polegał na doskonaleniu instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi oraz ujmowania go w kontekście misji i strategii organizacji. W poszukiwaniu nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania organizacji zwraca się coraz to większą uwagę na znaczenie tkwiącego w ludziach potencjału jako strategicznego czynnika rozwoju.

Trudno jest dzisiaj mówić o jednej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Wychodząc od aktualnego stanu literatury fachowej, można wskazać na występowanie kilku różniących się między sobą modelowych ujęć zarządzania zasobami ludzkimi, które to modele zarządzania zasobami ludzkimi dały początek i wyznaczyły kierunki dalszych badań w tej dziedzinie nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale również w innych krajach. Autorzy zajmujący się tą sferą zarządzania w poszczególnych krajach starają się uwzględnić istniejącą w nich sytuację gospodarczą, tradycje i doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej,

---

<sup>3</sup> W. Ricky Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 92–93.

<sup>4</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, wyd. II poprawione. Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998, s. 19.

<sup>5</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, wyd. II, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 14.

- podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji” (sił zbrojnych w okresie przemian funkcjonalnych i strukturalnych), a zarazem po to, by wciąż dążyć do doskonałości<sup>8</sup>.

Kontynuując ten tok myślenia można model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji przenieść na siły zbrojne. W ślad za Michaelem Amstrongiem, Ricky W. Griffinem, Aleksym Pocztowskim i Ewą Masłyk-Musiał, można wyodrębnić ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi, którego poszczególne elementy składowe funkcjonują w siłach zbrojnych (rys. 1). Analizując proces i instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem składającym się z szeregu specyficznych funkcji, będących uszczegółowieniem uniwersalnych funkcji zarządzania i wyodrębnionych ze względu na specyfikę realizacji głównych i szczegółowych celów w tej dziedzinie zarządzania. Klasyfikacja tych funkcji jest oczywiście kwestią umowną. W modelowym ujęciu procesu zarządzania zasobami ludzkimi wyodrębniono osiem podstawowych funkcji, a mianowicie: analizę zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i derekrutację żołnierzy zawodowych, zasadniczej służby wojskowej i rezerwy oraz pracowników wojska, kierowanie służbą i pracą, wynagradzanie, rozwój żołnierzy zawodowych, zasadniczej służby wojskowej i rezerwy oraz pracowników wojska, kształtowanie warunków i stosunków służb i pracy oraz controlling personalny. Analiza zasobów ludzkich dostarcza informacji dla kierownictwa MON i poszczególnych dowództw, na podstawie których podejmują oni decyzje personalne. Ze względu na interdyscyplinarny charakter zarządzania zasobami ludzkimi, znajdują tu zastosowanie również metody i techniki wywodzące się z dyscyplin pokrewnych, m.in. socjologii pracy, psychologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii czy analizy ekonomicznej.

Poniżej zamieszczono listę narzędzi często stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi:

- analiza pracy;
- techniki planowania zatrudnienia;
- techniki naboru kandydatów do służby i pracy;
- techniki badania uzdolnień żołnierzy zawodowych, żołnierzy rezerwy i pracowników wojska;
- systemy oceniania żołnierzy zawodowych, żołnierzy rezerwy i pracowników wojska;
- środki motywowania żołnierzy zawodowych, żołnierzy rezerwy i pracowników wojska;
- komunikowanie się;
- style kierowania i dowodzenia;
- systemy wynagradzania;
- rachunek kosztów służby i pracy;

---

<sup>8</sup> M. Amstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, wyd. II, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 17–18.

- a) żołnierze zawodowi;
- b) żołnierze odbywający zasadniczą służbę wojskową;
- c) żołnierze rezerwy;
- d) pracownicy wojskowi;
- e) osoby cywilne, na które nałożono świadczenia osobiste.

W miarę upływu czasu następuje coraz to głębsze wzajemne przenikanie się wymienionych grup. Żołnierze zawodowi – trzon sił zbrojnych – przygotowują zasoby ludzkie z pozostałych grup do realizacji zadań na potrzeby sił zbrojnych, a część z nich po odejściu do rezerwy zasila grupę żołnierzy rezerwy. Żołnierze odbywający zasadniczą służbę wojskową, po jej odbyciu w większości zasilają grupę żołnierzy rezerwy. Część z nich zasila pozostałe grupy osobowe. Żołnierze rezerwy, największa grupa zasobów ludzkich, które używa się na potrzeby w siłach zbrojnych częściowo zasilają grupę żołnierzy zawodowych, pracowników wojskowych oraz osób cywilnych, na których nałożono świadczenia osobiste. Grupa pracowników wojskowych w zależności od wieku i kategorii zdrowia może stanowić jednocześnie zasoby ludzkie w grupie żołnierzy rezerwy.

W okresie zmian strukturalnych armii, jej unowocześniania oraz zwiększania się dysproporcji pomiędzy stanem liczebnym sił zbrojnych w okresie pokoju i wojny, umiejętne zastosowanie dorobku naukowego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zasobami rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych staje się fundamentalnym problemem. Jeżeli do tego uwzględni się aktualne uwarunkowania prawne, ekonomiczne, społeczne, a także zmiany podległości terytorialnej obszaru Polski Terenowym Organom Administracji Wojskowych, umiejętne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, w tym rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych wymaga od kierownictwa MON, dowództw oraz żołnierzy zawodowych i pracowników wojska specjalistycznego przygotowania zadań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi.

Całą sferę problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w tym rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych możemy podzielić na następujące zasadnicze grupy:

- planowanie i podejmowanie decyzji;
- organizowanie;
- przewodzenie realizowane poprzez: dowodzenie i wykonanie oraz kierowanie i pobudzanie;
- kontrolowanie<sup>9</sup>.

Ze względu na specyfikę realizowanych zadań przez TOAW w ramach gromadzenia i wykorzystania zasobów ludzkich na potrzeby mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych, dalej zwanych zasobami rezerw osobowych oraz duże nasycenie struktur pracownikami wojska, w strukturach nadrzędnych i wykonawczych

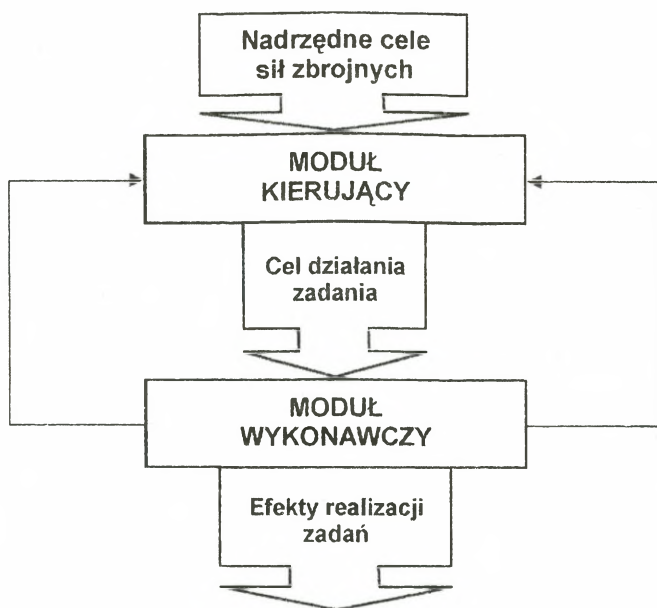
---

<sup>9</sup> J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, wyd. II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 6–11.

możemy stosować przemiennie kierowanie z funkcją pobudzania (motywowania) oraz dowodzenie jako szczególny rodzaj kierowania z funkcją wykonania.

Aby o kierowaniu można było mówić, że jest skuteczne, muszą być spełnione następujące warunki:

- istnienie dwóch związanych ze sobą modułów dynamicznych: kierujący i wykonawczy. Moduły te tworzą razem system kierowania;
- istnienie sprzężeń jednokierunkowych i dwukierunkowych między modułami;
- dla obydwu modułów stanowiących jeden system kierowania przypisano określony cel kierowania, któremu podporządkowane jest działanie modułów;
- moduł kierujący oddziałuje na elementy składowe modułu wykonawczego, powodując przez to pożądane (zgodne z celem kierowania) zmiany stanów tego ostatniego<sup>10</sup>.



Opracowanie własne na podstawie L. Kuleszyński, *Cybernetyka i dowodzenie*, wyd. MON, Warszawa 1967.

Rys. 2. Model układu kierowania

Ze względu na bardzo obszerną literaturę przedmiotu dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi opisującą różne modele zarządzania oraz sposoby realizacji poszczególnych elementów składowych cyklu zarządzania, celowe wydaje się przyjąć dla potrzeb realizacji zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzki-

<sup>10</sup> J. Michniak, *Proces informacyjny w systemie dowodzenia wojsk lądowych na szczeblach taktycznych – „Obieg-3”I*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2000, s. 9–10.

mi, w tym rezerwami osobowymi na potrzeby sił zbrojnych, określony ramowy układ cyklu decyzyjnego. Analizując umiejętności dowództw i sztabów, posiadaną wiedzę z zarządzania i umiejętności praktycznej jej wykorzystania, proponuję przyjąć ramowy układ cyklu decyzyjnego stosowany przez dowództwa i sztaby podczas wypracowania decyzji do działania zgodnego z procedurami NATO. Układ tego cyklu decyzyjnego jest zbliżony do zasadniczych czynności w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Możemy wyodrębnić fazy: planowanie i organizowanie, stawianie zadań (przewodzenie), kontrolowanie. Natomiast w planowaniu możemy wyodrębnić etapy m.in.: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, opracowania stosownych planów i rozkazów. Najgłębiej położone w strukturze ramowego układu cyklu decyzyjnego są szczegółowe czynności (procedury) składające się na realizację etapów i faz.

Na przykład w ocenie sytuacji zespół ludzi, którzy przygotowują dane do decyzji dowódcy w zakresie realizacji zadań związanych z wykorzystaniem (zarządzaniem) zasobów ludzkich, w tym rezerw osobowych na potrzeby jednostek wojskowych (sił zbrojnych) powinien między innymi rozważyć następujące problemy:

- jakie posiada zasoby rezerw osobowych do dyspozycji – ogólnie i w rozbiciu na specjalności;
- jakie posiada zasoby rezerw osobowych do dyspozycji zakwalifikowanych do grupy rezerwy alarmowej i czynnej;
- jakie może uzyskać zasoby rezerw osobowych do dyspozycji, będących w zarządzaniu sąsiednich WSzW, a w szczególności rozlokowanych na obszarach przyległych WKU;
- jakie doświadczenie z zakresu zarządzania i gospodarowania zasobami rezerw osobowych ma kadra i pracownicy wojska przewidziani do realizacji zadań;
- ilu i jacy żołnierze rezerwy szkoliło się w danych jednostkach, do których planowane jest pokrycie potrzeb mobilizacyjnych;
- ponadto, ocena regionu i zasobów ludzkich pod względem gospodarczo-ekonomicznym i społecznym.

Podobny zakres czynności składających się na poszczególne procedury powinien rozważyć sztab lub zespół ludzi wypracowujący dane do decyzji dowódcy. Spośród wielu czynności składających się na poszczególne procedury planistyczne można wskazać następujące:

- ile jednostek wojskowych przewidzianych jest do zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych żołnierzami rezerwy;
- jakie jednostki wojskowe przewidziane do uzupełnienia potrzeb mobilizacyjnych żołnierzami rezerwy są objęte priorytetem (np. JW zaszeregowane do pierwszych trzech kategorii gotowości);
- ile potrzeba zabezpieczyć zasobów ludzkich rezerwy alarmowej;
- ilu żołnierzy rezerwy ma otrzymać przydział mobilizacyjny zsynchronizowany ze środkiem transportu;
- jakie potrzeby mają jednostki wojskowe w żołnierzach rezerwy posiadającymi deficytowe specjalności.

Struktura TOAW jest bardzo młoda. Personel – żołnierze zawodowi i pracownicy wojska – jest bardzo odmłodzony. WSzW w nowych strukturach organizacyjnych funkcjonuje od lipca 2002 roku, natomiast WKU w nowych strukturach organizacyjnych osiągnęła gotowość do działania w październiku 2003 roku. Dane te wskazują na potrzebę bardzo rozważnego podejścia do problematyki zarządzania zasobami rezerw osobowych, a nawet kompleksowo zarządzania zasobami ludzkimi na potrzeby sił zbrojnych. Rozległość problematyki zarządzania jednoznacznie wskazuje kierunki działania. Jednym z nich jest opracowanie stosownych procedur postępowania podczas realizacji zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nie można tu mówić o jednej procedurze. Musimy uwzględnić specyfikę planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania na wyższych szczeblach dowodzenia od specyfiki planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania na niższych szczeblach dowodzenia. W pierwszym przypadku procedury planistyczne będą mniej rozbudowane, a ranga kontroli będzie większa, natomiast w drugim przypadku procedury planistyczne i wykonawcze będą bardziej szczegółowe (im niższy szczebel dowodzenia, tym większa szczegółowość procedur). Procedury kontroli będą zmniejszały swoją rangę, natomiast ich stopień szczegółowości będzie wzrastał, przeobrażając się na najniższym szczeblu w procedury samokontroli. Wszystkie te procedury muszą mieć jedną wspólną cechę. Muszą być spójne z przyjętym ramowym układem cyklu decyzyjnego oraz posiadać możliwość wypełniania się wzajemną treścią – „od ogółu do szczegółów” oraz „od szczegółów do ogółu”. Przedstawione powyżej procedury mogą być budowane w różnych układach funkcjonalnych: pionowych, poziomych, wewnętrznych, zewnętrznych. Muszą być na tyle szczegółowe, aby obejmowały określony obszar problematyki ze wszystkimi możliwymi do przewidzenia implikacjami. Ponadto – co jest bardzo istotne – muszą być dynamicznie podatne na rozbudowę i związanie w zależności od potrzeb.

Środowisko zasobów ludzkich, a w tym zasobów rezerw osobowych jest bardzo dynamiczne, charakteryzujące się wieloma zmiennymi. Zmienne te wzajemnie się przenikają implikując coraz to nowe wartości charakteryzujące środowisko zasobów rezerw osobowych. Jeśli przyjmiemy na początku okresu analizy wartość P jako zasób rezerw osobowych będący w dyspozycji, to w wyniku wpływu takich czynników jak: wiek żołnierza rezerwy, migracja, stan zdrowia, zajmowane stanowiska w pracy (wojewoda, starosta itp.), podwyższanie kwalifikacji oraz odbycie przeszkoleń wojskowych, wyjazd za granicę, na koniec okresu analizy (np. po roku), zasób rezerw osobowych będący w dyspozycji przybierze wartość K. Ze względu na stosunkowo małą ilość JW funkcjonujących w czasie pokoju oraz duże potrzeby mobilizacyjne JW nowo formowanych, przeformowywanych lub rozwijanych, wartość K będzie malejąca. Pojawiają się nowe zjawiska m.in. starzenia się zasobów rezerw osobowych.

Powyższa analiza wykazuje potrzebę posiadania baz danych obejmującą swoim zakresem wszystkie powstałe zmienne i wynikające z nich prognozy. Opracowane przez zespoły informatyków i ludzi zajmujących się problemami sił zbrojnych bazy danych i programy wspomagające procesy planowania powinny być tak skonstruo-

wane, aby zabezpieczyły potrzeby dowództw i sztabów na różnych szczeblach dowodzenia. Ponadto powinny zapewnić spójność funkcji realizowanych na poszczególnych szczeblach dowodzenia, mieć założone stosowne do potrzeb danego sztabu kwerendy oraz umożliwić uaktualnienie baz danych pocztą elektroniczną na najniższym szczeblu wykonawczym TOAW (WKU). Stan oprogramowań specjalistycznych, mimo dużego postępu w ich opracowywaniu pozostawia nadal wiele do życzenia. Jest to jeden z wielu kierunków działania, który wpłynie pozytywnie na skuteczność zarządzania zasobami rezerw osobowych na potrzeby sił zbrojnych.

Kolejnym problemem wpływającym na procesy zarządzania zasobami ludzkimi na potrzeby sił zbrojnych jest współzależność czasowa pomiędzy podjęciem decyzji o dyslokowaniu JW o nowej jakości na określonym obszarze, a czasem osiągnięcia gotowości do działania, w tym pełnego pokrycia potrzeb mobilizacyjnych. Bazując na doświadczeniach jednostek niemieckich proces pokrycia pełnych potrzeb ludzkich do zabezpieczenia ukończenia jednostek wojskowych jest rozłożony w czasie, natomiast jednostki organizacyjne odpowiedzialne za gromadzenie zasobów ludzkich otrzymują stosowną, w określonym stopniu ogólności, informację. Takie działania planistyczno-organizacyjne pozwalają na właściwe gospodarowanie posiadanymi zasobami, a w wypadku ich braku na podjęcie działań zapewniających zgromadzenie odpowiednich zasobów ludzkich, które to w określonym czasie mogą być użyte. Taki kierunek działania, szczególnie dzisiaj, w okresie tak dynamicznie zmieniających się struktur sił zbrojnych, wydaje się właściwy i zapewni skuteczne i efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami ludzkimi.

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania rezerwami osobowymi na potrzeby sił zbrojnych w wojsku pojawiła się stosunkowo niedawno. Wcześniej realizowano przedsięwzięcia związane z gospodarowaniem zasobami rezerw osobowych. Współczesne wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, perspektywa przystąpienia do Unii Europejskiej, pojawiające się nowe zjawiska, w tym globalizacji i terroryzmu, wymuszają na nas podjęcie działań zmierzających do nowoczesnych form zarządzania uwzględniających aktualne, a nawet przyszłe, przewidywane przemiany i potrzeby. Jestem przekonany, że przedstawione rozważania będą inspiracją dla wszystkich grup społecznych funkcjonujących w strukturach sił zbrojnych do poszukiwania nowych, skuteczniejszych form działania, które to zwiększą efektywność oraz ułatwią realizację zadań.

## **WYBÓR SKUTECZNEGO SPOSOBU URUCHOMIENIA I PROWADZENIA MOBILIZACJI W ZALEŻNOŚCI OD ZAISTNIAŁEGO ZAGROŻENIA**

W swoim wystąpieniu chcę skupić się na dwóch głównych zagadnieniach (zał. 1).

Po pierwsze, chciałbym wyrazić swoją opinię, co do możliwego i realnego sposobu uruchomienia i prowadzenia mobilizacji sił zbrojnych w aktualnej sytuacji polityczno-militarnej Polski.

Po drugie, przedstawię zagrożenia w mobilizacji zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne zakłócenia procesu mobilizacji oraz zagrożenia mobilizacji w TOAW.

Zagrożenia bezpieczeństwa państwa oraz sytuacja polityczno-militarna wokół naszych granic, a nawet w Europie wskazują, że mało realne i prawdopodobne jest wystąpienie konfliktu globalnego, nagłego, głębokiego kryzysu na szeroką skalę (zał. 2).

Najbardziej prawdopodobne zagrożenia, to różnego rodzaju incydenty militarne, zbrojne starcia graniczne, małe konflikty lokalne między dwoma państwami.

W wypadku pojawienia się kryzysu polityczno-militarnego, stwarzającego zagrożenie bezpieczeństwa państwa, wszelkimi dostępnymi środkami politycznymi, poczynając od działań dyplomatycznych poprzez zaangażowanie organizacji międzynarodowych do działań na szczeblu ONZ włącznie, należy nie dopuścić do jego przekształcenia się w bezpośrednią agresję (zał. 3).

Pożądanymi elementami postępowania są: śledzenie i analizowanie rozwoju zagrożenia w ramach sojuszu NATO, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań powstałego kryzysu w sferze polityczno-dyplomatycznej i gospodarczej, rozpatrzenie możliwych konsekwencji wynikających z zagrożenia bezpieczeństwa państwa, podjęcie w ostateczności decyzji o zarządzaniu w państwie mobilizacji zarówno sił zbrojnych, jak też gospodarki (zał. 4).

Mobilizacja jest tą dziedziną działalności sił zbrojnych, która wynika z założeń obronnych państwa i nie jest wyizolowana z całości działań organizmu państwowego, lecz stanowiąc jego integralną część, obejmuje różnorakie dziedziny gospodarki oraz życia społecznego. Stąd też główny wysiłek mobilizacji skupia się na przygotowaniu i uruchomieniu rezerw materiałowych i osobowych, niezbędnych do zamierzonego powiększenia stanu pokojowego wojsk na czas kryzysu lub wojny.

---

\* gen. bryg. Włodzimierz Zieliński – szef WSzW Warszawa.

W obecnej sytuacji polityczno-militarnej Polski, mało prawdopodobne jest wystąpienie konfliktu globalnego. Dlatego też w ewentualnych konfliktach przygranicznych, małych konfliktach lokalnych, różnorodnych incydentach militarnych najlepszym moim zdaniem sposobem przeprowadzenia mobilizacji – jeżeli zajdzie taka konieczność – będzie mobilizacja częściowa w systemie alarmowo-nakazowym. Stopniowe podnoszenie i osiąganie kolejnych stopni gotowości bojowej przez siły zbrojne, z jednoczesnym selektywnym rozwijaniem do pełnych stanów wojennych wybranych jednostek wojskowych (zał. 5).

Trzeba jasno powiedzieć, że w obecnej sytuacji rozwoju mediów i różnego rodzaju służb informacyjnych, trudno będzie przeprowadzić mobilizację skrytą, należałoby zatem, po wcześniejszej analizie zawczasu przygotować stosowne przedsięwzięcia maskujące oraz dezinformujące w tym zakresie.

Trzeba zatem przyjąć i doskonalić podporządkowany celom i planom operacyjnym zakres mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych w drodze uruchomienia części sił zbrojnych, poprzez stopniowe i kolejne uruchamianie procesu mobilizacyjnego rozwinięcia w poszczególnych modułach sił zbrojnych (grupach jednostek wojskowych).

Proces ten należałoby realizować:

- zaplanowanymi i organizacyjnie przygotowanymi etapami w ramach planu operacyjnego rozwijania sił zbrojnych;
- poprzez mobilizacyjne rozwijanie doraźnie określonych jednostek wojskowych lub ich grup stosownie do istniejącego zagrożenia i wynikających z tego potrzeb.

Jednakże każdorazowe podjęcie szczegółowej decyzji w tym zakresie powinno być poprzedzone szczegółową analizą zaistniałej sytuacji oraz zwariantowaniem zamierzonych i ewentualnie osiągniętych efektów.

Przejdę teraz do przedstawienia zagrożeń procesu mobilizacji sił zbrojnych (zał. 6).

Zagrożenia zewnętrzne mobilizacji są różnorokie, a militarne to tylko jedno z wielu, w dzisiejszej rzeczywistości nie zawsze najważniejsze.

Występuje też szereg zagrożeń wewnętrznych w państwie, mających wpływ na mobilizację sił zbrojnych (zał. 7).

Zagrożenia te mogą bezpośrednio przekładać się na zakłócenia procesu mobilizacyjnego rozwijania jednostek wojskowych. Główne zakłócenia będą w szczególności dotyczyć trzech płaszczyzn mobilizacyjnego rozwijania sił zbrojnych (zał. 8):

a) w zakresie kierowania zabezpieczeniem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych:

– naruszenia (zerwania) systemu łączności (brak możliwości przekazania do określonych jednostek sygnałów lub zarządzeń nakazujących realizację zadań mobilizacyjnych oraz zbieranie informacji o jej przebiegu);

– naruszeniu systemu powołania uzupełnień w wyniku zniszczenia niektórych WKU lub WSzW przed uruchomieniem akcji doręczania dokumentów powołania,

b) w zakresie doręczania dokumentów powołania:

- zniszczenie siedzib urzędów powiatowych oraz urzędów gmin;
- opóźnienie lub zerwanie akcji kurierskich doręczania dokumentów powołania organizowanych siłami urzędów cywilnej administracji terenowej;
- paniki i nieplanowego przemieszczania się ludności z rejonów zagrożonych działaniami wojennymi, wywierającym wpływ na dezorganizację planowego uzupełnienia jednostek wojskowych;

c) w zakresie dostarczania uzupełnienia do jednostek wojskowych (zał. 9):

- strat w zasobach ludzkich;
- zniszczenia zakładów pracy wydzielających środki transportowe i inne świadczenia na rzecz mobilizacyjnie rozwijanych jednostek wojskowych, powodując zakłócenia w terminowym uzupełnieniu jednostek środkami transportowymi i maszynami;

- uszkodzenie lub zniszczenie dróg, mostów lub obiektów komunikacyjnych, które może opóźnić dowóz żołnierzy rezerwy oraz dostarczenie pojazdów samochodowych (maszyn) do miejsc mobilizacji;

- zniszczenie (obezwładnienie) środków wydzielonych do dowozu żołnierzy rezerwy do jednostek wojskowych;

- klęsk żywiołowych;

- obezwładnieniu jednostek wojskowych w trakcie mobilizacyjnego rozwijania, powodującym straty w stanie osobowym, środkach materiałowych oraz sprzęcie.

Znając te zakłócenia trzeba zawnocześnie tak się przygotować, aby je szybko wyeliminować ewentualnie zminimalizować.

Mając na względzie ograniczenie skutków tych zakłóceń w WSzW i Wku są opracowane i przygotowane działania minimalizacji ich uciążliwości.

Przechodząc do wskazania źródeł zagrożeń zewnętrznych mobilizacji SZ RP, pragnę zwrócić uwagę na problem współpracy administracji publicznej z terenowymi organami administracji wojskowej (zał. 10).

Częsta rotacja na niższych stanowiskach urzędniczych głównie w starostwach i gminach powoduje, że mało kto z nich rozumie i czuje problematykę mobilizacyjną. Znacznie utrudnia to dobrą współpracę z tymi organami.

Przedstawiając źródła zagrożeń wewnętrznych mobilizacji sił zbrojnych zależnych od tych sił, trzeba jasno powiedzieć, że niewiele w armii zrobiono, aby je wyeliminować (zał. 11).

Dla przykładu.

Dużo się mówi o motywacjach finansowych, czy ulgach w świadczeniach na rzecz obronności, a praktycznie ich brak.

Do dnia dzisiejszego pracujemy na ciągle modernizowanym PM-95 (planie mobilizacyjnym), przy braku nowego adekwatnego do obecnej sytuacji.

Szkolenie mobilizacyjne i jego formy praktycznie zanikają.

W tej sytuacji niezbędne są pewne postępowania zarówno przez organy państwowe, jak i wojskowe, aby przeciwdziałać wykazanym zagrożeniom (zał. 12).

Podstawowa sprawa to jasne przejrzyste podstawy prawne przedsięwzięć mobilizacyjnych w czasie pokoju.

Dobre warunki finansowe i wprowadzenie czynników motywacyjnych wydatnie poprawi sytuację w działalności mobilizacyjnej.

Na zakończenie chcę przedstawić główne zagrożenia procesu mobilizacyjnego występujące na szczeblu WKU, zapewne mało znane i niedoceniane, a mogące w bardzo znaczący sposób sparaliżować przebieg procesu mobilizacji (zał. 13).

Zmiany organizacyjno-etatowe w WKU spowodowały poważne zagrożenia związane z procesem mobilizacji.

Stworzył się precedens, w wyniku którego Wojskowi Komendanci Uzpełnień pozbawieni zostali wyszkolonych merytorycznie w dziedzinie mobilizacji żołnierzy zawodowych, a nie posiadają możliwości ze względu na finanse, zatrudnienia ich jako pracowników cywilnych. Ich zadania przejmują pracownicy cywilni wojska pozostający w WKU.

Przykłady:

1. Zagrożenie związane ze zmniejszeniem stanu etatowego WKU:

- pełnienie przez jedną osobę kilku funkcji w tym samym czasie,
- problemy z obsadzeniem wszystkich stanowisk pracy w początkowym okresie mobilizacji (kurierzy AK TOAW, AKAP, obsada PPW, PRT, PKI, zmiany służby dyżurnej),

- zajmowanie stanowisk dotychczas obsadzanych przez żołnierzy zawodowych przez nowych pracowników cywilnych merytorycznie nieprzygotowanych i niezających problematyki związanej z procesem osiągania WSGB i mobilizacji,

- brak możliwości wydzielenia z obsady etatu „P” WKU grupy do rozwinięcia ZMP WKU.

2. Zagrożenie w zakresie powiadamiania kadry i pracowników wojska po godzinach służbowych, związane ze zdjęciem całodobowych służb dyżurnych w WKU:

- możliwość wystąpienia braku połączenia telefonicznego w przypadku przekazania sygnałów pomiędzy DSO WSzW, a oficerem dyżurnym WKU pełniącym dyżur „pod telefonem” (brak odpowiedniej liczby telefonów komórkowych służbowych, część kadry nie posiada telefonów komórkowych, telefony komórkowe występują w różnych sieciach, a zatem zasięg sygnału jest różny),

- trudności komunikacyjne związane z dotarciem oficera dyżurnego WKU po otrzymaniu sygnału do stawienia się w WKU po godzinach służbowych (kadra mieszka w sąsiednich miastach, brak posiadania pojazdów służbowych w WKU i prywatnych przez pracowników, brak połączeń komunikacyjnych w godzinach popołudniowych i dniach świątecznych). Dyżuru nie może ciągle pełnić ta sama osoba mieszkająca najbliżej WKU.

3. Zagrożenie związane z sytuacją społeczno-gospodarczą utrudniające przeprowadzenie akcji kurierskiej, powołaniu żołnierzy rezerwy, środków transportowych i maszyn na potrzeby sił zbrojnych:

- żołnierze rezerwy posiadający przydziały mobilizacyjne wyjeżdżają do pracy poza granice kraju na okres powyżej dwóch miesięcy, faktu tego w ogóle nie zgłaszając do ewidencji ludności ani WKU (brak egzekwowania sankcji za niespektowanie tych przepisów),

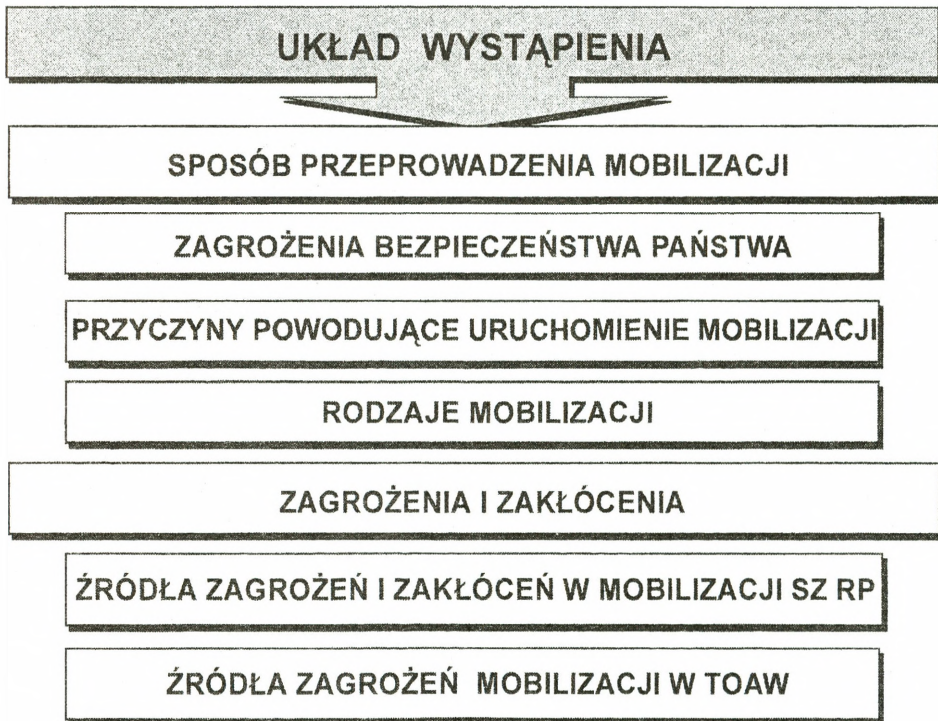
- żołnierze rezerwy posiadający przydziały mobilizacyjne wyjeżdżają do pracy w różne zakątki kraju, często przyjeżdżając do domu tylko na niedzielę, nie ma więc możliwości przybycia ich na czas,

- wielu żołnierzy rezerwy, posiadających przydziały mobilizacyjne i pracujących w prywatnych firmach, w wyniku trudności ze strony pracodawców nie stawia się na ćwiczenia czy sprawdzanie gotowości bojowej jednostki, uciekając się do zwolnień lekarskich,

- pojazdy samochodowe w firmach są w ciągłym ruchu, często poza granicami kraju, nie ma zatem możliwości pobrania takiego pojazdu w nakazanym czasie,

- pojazdy w firmach są różne od potrzeb zgłaszanych przez jednostki wojskowe. Są to zagrożenia, które ciężko wyeliminować.

Mam nadzieję, że zaprezentowane wystąpienie przysłuży się dyskusji wypracowania standardów postępowania w problematyce mobilizacyjnej.



## NARASTANIE KRYZYSU POWODUJĄCE URUCHOMIENIE MOBILIZACJI SIŁ ZBROJNYCH



## MOBILIZACJA W PAŃSTWIE

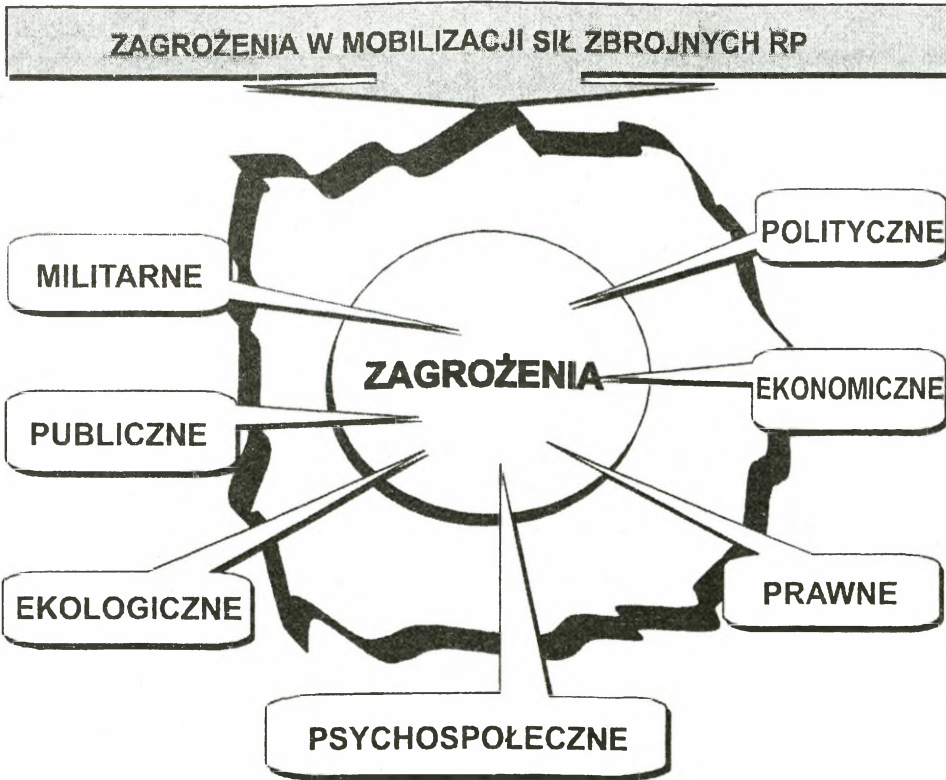
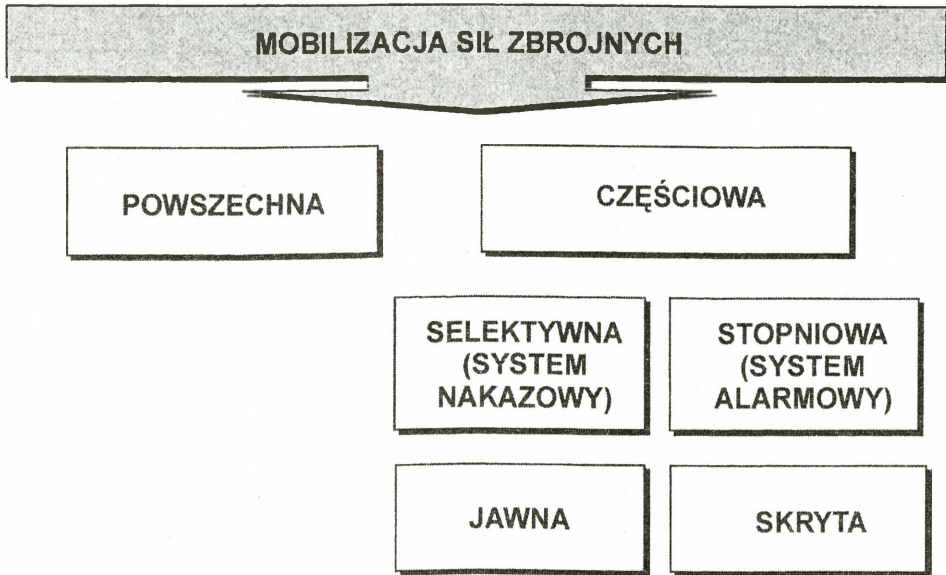
To prawne, organizacyjne i polityczne przygotowanie struktur państwa, jego organów władzy, administracji i innych do działalności w okresie kryzysu i wojny

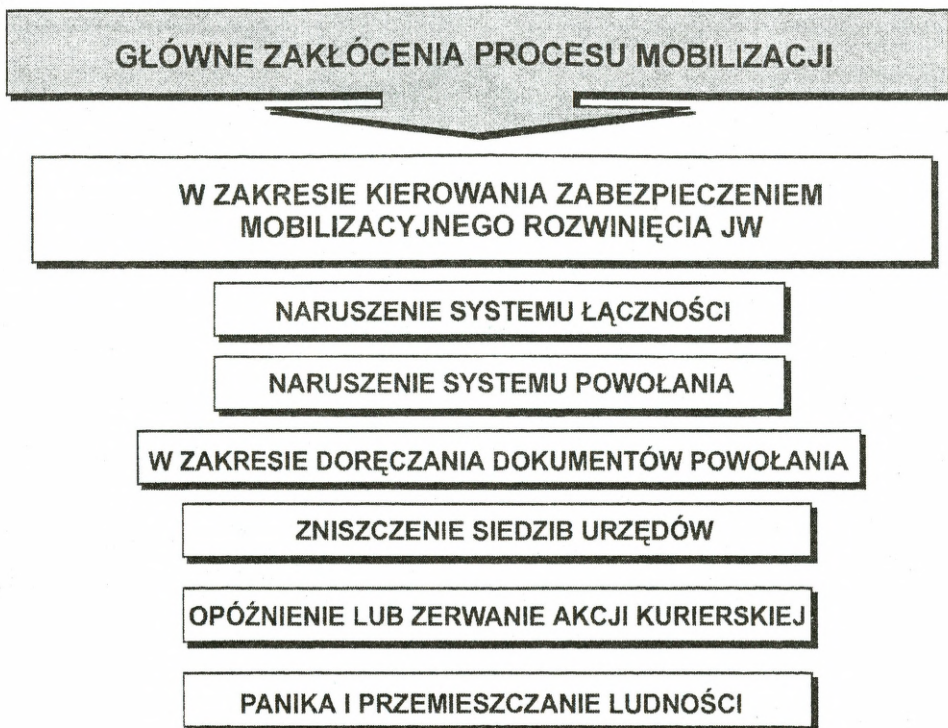
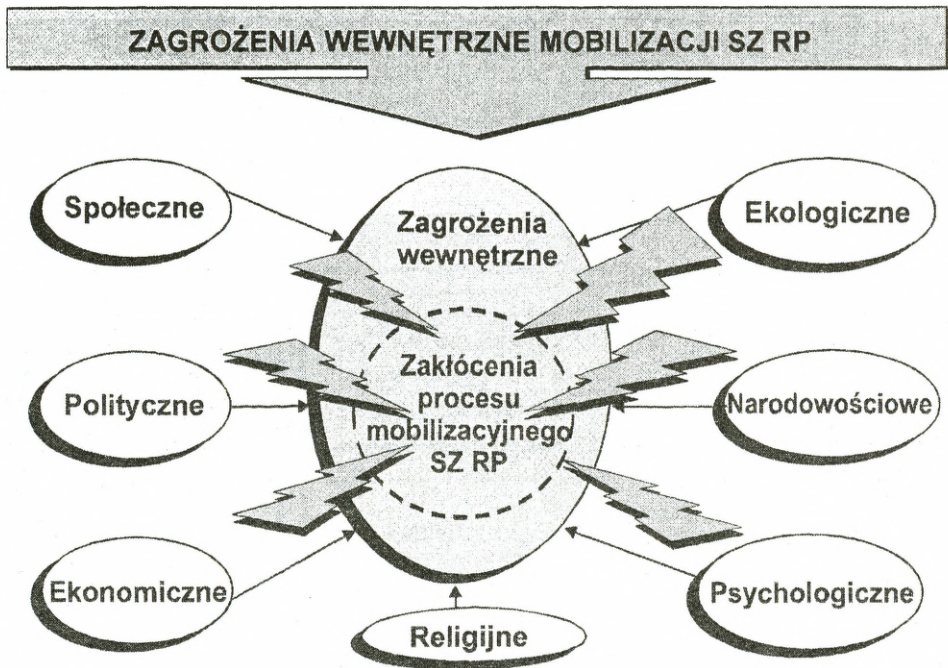
### MOBILIZACJA GOSPODARKI

To proces przygotowania do uruchomienia potencjału obronnego państwa

### MOBILIZACJA SIŁ ZBROJNYCH

To proces zorganizowanego powiększenia istniejącego stanu pokojowego sił zbrojnych, stosownie do potrzeb i możliwości





## GŁÓWNE ZAKŁÓCENIA PROCESU MOBILIZACJI

### W ZAKRESIE DOSTARCZANIA UZUPEŁNIANIA DO JW

STRATY W ZASOBACH LUDZKICH

ZNISZCZENIE ZAKŁADÓW PRACY

USZKODZENIE LUB ZNISZCZENIE DRÓG

ZNISZCZENIE ŚRODKÓW DOWOZU ŻOŁNIERZY

KLĘSKI ŻYWIOŁOWE

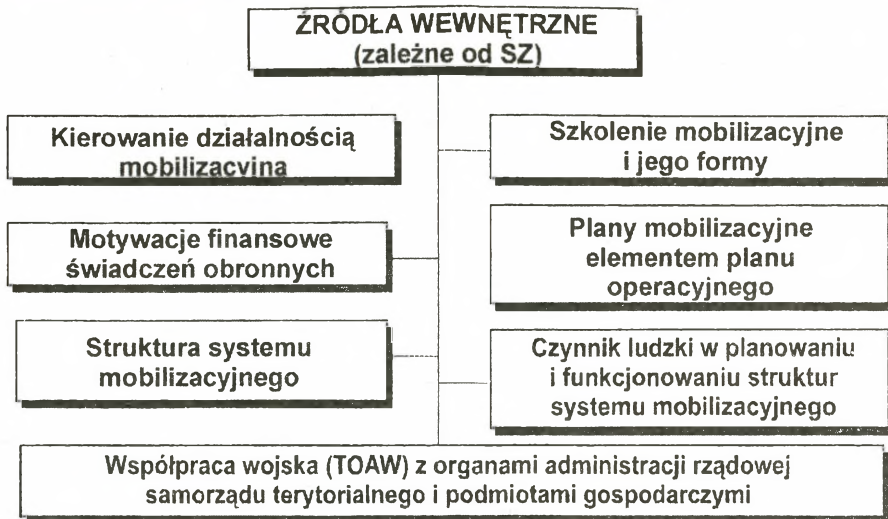
OBEZWŁADNIENIE JW TRAKCIE ROZWIJANIA

## ŹRÓDŁA ZAGROŻEŃ ZEWNĘTRZNYCH W MOBILIZACJI SZ RP

### ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE (niezależne od SZ)

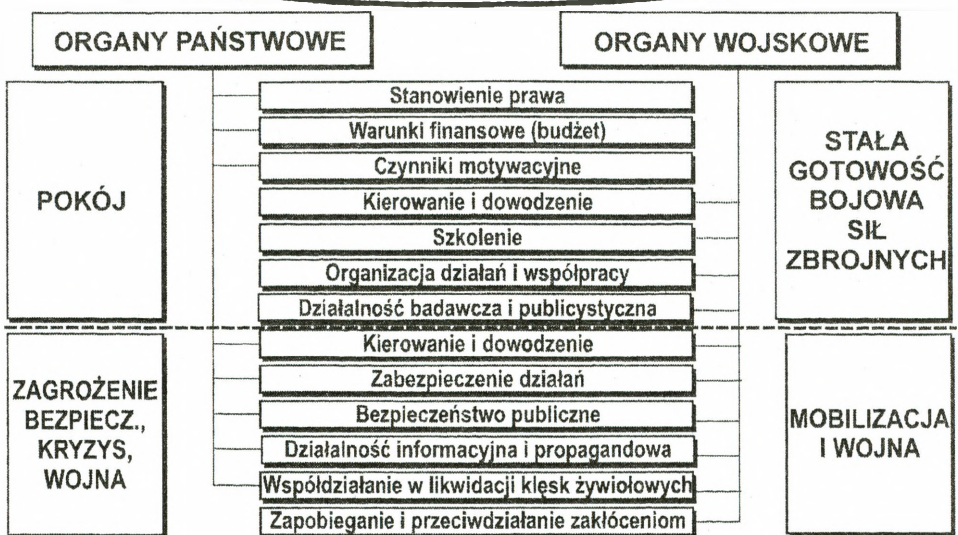


## ŹRÓDŁA ZAGROŻEŃ WEWNĘTRZNYCH W MOBILIZACJI SZ RP



## ORGANIZACJA PRZECIWDZIAŁANIA ZAGROŻENIOM W MOBILIZACJI SZ RP

### ZAGROŻENIA W MOBILIZACJI SZ RP



**ZAGROŻENIA MOBILIZACJI W TOAW**

**ZMNIJSZENIE STANU ETATOWEGO WKU**

**ZDJĘCIE CAŁODOBOWYCH SŁUŻB DYŻURNYCH W WKU**

**SYTUACJA SPOŁECZNO-GOSPODARCZA PAŃSTWA**

## PODSYSTEM UZUPEŁNIANIA WOJSK W WYNIKU STRAT PONOSZONYCH W CZASIE WOJNY

### Uwarunkowania podsystemu uzupełniania wojsk

Straty ponoszone przez wojska w czasie wojny w stanie osobowym i sprzęcie stanowią jeden z podstawowych czynników decydujących o stopniu ich zdolności do prowadzenia dalszych działań zbrojnych. Konsekwencją powyższego jest konieczność stałego zasilania wojsk wyszkolonymi żołnierzami, uzbrojeniem, sprzętem bojowym oraz środkami transportowymi. Jest to proces wymagający odpowiednich przygotowań i zorganizowanych działań, który powinny zapewniać:

- uzupełnianie jednostek wojskowych żołnierzami i środkami transportowymi (maszynami) pobieranymi - w ramach **bieżącego uzupełniania wojsk**,
- warunki do skutecznego formowania w czasie wojny nowych pododdziałów i włączanie ich w struktury organizacyjne jednostek wojskowych prowadzących działania bojowe – w ramach **kompleksowego uzupełniania wojsk**,
- zdolność do zabezpieczenia logistycznego w toku realizacji przedsięwzięć związanych z uzupełnianiem wojsk stanem osobowym i środkami transportowymi (maszynami).

Uwzględniając potrzebę dostarczania do wojsk w czasie wojny niezbędnej ilości i jakości uzupełnień, już w czasie pokoju przygotowuje się pod względem planistyczno-organizacyjnym „podsystem uzupełniania wojsk w wyniku ponoszonych strat”.

Spełnienie powyższych warunków stawia przed podsystemem uzupełniania wojsk wymóg dysponowania odpowiednio dużymi zasobami przeszkolonych żołnierzy rezerwy i środków niezbędnych na polu walki.

### Zadania wynikające z zagrożenia

Zasady działania poszczególnych jednostek podsystemu oraz ich struktury muszą być odpowiednie do skali realizowanych zadań uzupełnieniowych w okresie pokoju, mobilizacji i wojny. Uzupełnianie wojsk w wyniku ponoszonych strat, w sensie planistyczno-organizacyjnym, powinno funkcjonować nieprzerwanie

---

\* płk dr Janusz Majewski – oficer Generalnego Zarządu Operacyjnego w Sztapie Gen. WP.

w trzech powyższych okresach oraz zapewniać realizację określonych dla podsystemu poniższych zadań:

**W okresie pokoju:**

- opracowywanie i systematyczne doskonalenie struktur organizacyjno-funkcjonalnych (organy dowodzenia i jednostki systemu – etaty),
- doskonalenie zasad ich funkcjonowania,
- gromadzenie rezerw osobowych na potrzeby mobilizacyjno-uzupełnieniowe (nie tylko na I rzut),
- cykliczne (okresowe) gromadzenie oraz rotacja środków materiałowych i technicznych, zgromadzonych w jednostkach podsystemu,
- szkolenie i zgrywanie obsad elementów podsystemu,
- zgrywanie całego podsystemu w czasie ćwiczeń i treningów sztabowych.

**W okresie mobilizacji sił zbrojnych:**

- rozwijanie wszystkich elementów organizacyjnych podsystemu,
- powołanie żołnierzy przewidzianych do stanów stałych jednostek systemu uzupełniania wojsk,
- prowadzenie szkolenia z powołanymi (wcielonymi) żołnierzami,
- pobranie przewidzianych środków materiałowych i technicznych.

**W okresie wojny:**

- nieprzerwane funkcjonowanie organów kierowania (powoływane i uruchamiane tylko na czas wojny) wyposażonych w środki dowodzenia oraz stosowną dokumentację,
- prowadzenie permanentnej działalności uzupełnieniowej przez organy wykonawcze (rejonowe punkty zbiórki i dowozu, okręgowe punkty przesyłkowe, jednostki zapasowe),
- zbieranie i analizowanie informacji o zasobach rezerw osobowych i w razie ich wyczerpywania uruchamianie szkolenia żołnierzy o deficytowych specjalnościach wojskowych,
- gromadzenie i dostarczanie do jednostek systemu uzupełniania wojsk środków materiałowych i technicznych, niezbędnych do ich sprawnego funkcjonowania.

### Zadania wynikające z prognozowanych strat

Struktury i zasady funkcjonowania podsystemu uzupełniania wojsk muszą przede wszystkim uwzględniać jego zadania, aby zapewnić warunki do odtwarzania początkowych stanów etatowych wojsk, czyli przewidzieć takie stany zmienne, którymi będzie można sukcesywnie zastępować żołnierzy wyeliminowanych z walki.

Kalkulacje dotyczące prognozowanych strat oparto na wskaźnikach strat określonych w obowiązującym w siłach zbrojnych NATO dokumencie AD 85 – 8 „Zasady i parametry planowania zabezpieczenia medycznego ACE”.

**Zał. 1. *Wskaźnik strat dobowych określone w AD 85 – 8 „Zasady i parametry planowania zabezpieczenia medycznego ACE”***

Zgodnie z jego ustaleniami, przy zakładanej liczebności naszych sił zbrojnych (450 000) miesięczne straty wyniosą około 141 000 żołnierzy (zał. 2).

## **Struktura organizacyjna podsystemu uzupełniania wojsk**

W siłach zbrojnych RP uzupełnianie wojsk w wyniku strat ponoszonych w czasie wojny jest elementem *systemu mobilizacyjno-upełnieniowego* i występuje jako jeden z jego podsystemów funkcjonujący w czasie „W”.

**Zał. 3. *Miejsce podsystemu uzupełniania wojsk w czasie wojny w systemie mobilizacyjno-upełnieniowym***

Podsystem ten obejmuje jedną jednostkę centralnego podporządkowania oraz jednostki trzech rodzajów sił zbrojnych (wojsk lądowych, wojsk lotniczych i obrony powietrznej oraz marynarki wojennej).

Podsystem uzupełniania wojsk w wyniku strat ponoszonych w czasie wojny jest uporządkowanym układem (strukturalno-organizacyjnym) oraz zespołem zasad i norm regulujących przygotowanie w czasie pokoju jednostek tego podsystemu, a w czasie mobilizacji i wojny zapewnia siłom zbrojnym RP, utrzymywanie odpowiedniego stopnia ich ukompletowania w zakresie stanów osobowych oraz środków transportowych i maszyn.

**Zał. 4. *Elementy składowe podsystemu uzupełniania wojsk***

Zadania leżące w obszarze działania podsystemu realizują dowództwa i sztaby poszczególnych szczebli dowodzenia, terenowe organa administracji wojskowej i terenowe organa administracji publicznej.

Obecnie struktury organizacyjne podsystemu uzupełniania wojsk tworzy 39 różnego typu jednostek i pododdziałów nie licząc rejonowych punktów zbiórki (są elementem wchodzącym w skład administracji wojskowej) oraz nieetatowych grup rezerwowych.

Elementy systemu uzupełniania wojsk w wyniku strat poniesionych w czasie wojny pododdziały zapasowe wojsk lądowych, wojsk lotniczych i obrony powietrznej oraz marynarki wojennej charakteryzują się tym, że ich struktura organizacyjna zawiera stany stałe oraz zmienne.

**Zał. 5. *Charakter struktury organizacyjnej jednostek podsystemu uzupełniania***

**Stan stały** stanowią żołnierze, uzbrojenie, sprzęt wojskowy i środki transportowe przewidziane etatowo do zabezpieczenia funkcjonowania tych elementów tzn. przyjęcia i wyposażenia żołnierzy stanów zmiennych, zabezpieczenia procesu ich szkolenia, warunków socjalno-bytowych, ochrony itp.

**Stan zmienny** stanowią przede wszystkim powołani do pełnienia czynnej służby wojskowej żołnierze rezerwy, a także absolwenci szkół wyższych i ochotnicy powołani do czynnej służby wojskowej. Stan zmienny stanowią również środki

transportowe pobrane z gospodarki narodowej i utrzymywane w OPP wojsk lądowych w celu skierowania ich do uzupełnianych jednostek wojskowych.

Stan zmienny, po odbyciu przewidzianego dla poszczególnych grup żołnierzy przeszkolenia, oraz po dostosowaniu – zgodnie z przeznaczeniem – środków transportowych do warunków eksploatacji w wojsku, kieruje się do uzupełnianych jednostek wojskowych.

Stan zmienny jednostek systemu uzupełnienia wojsk tworzy się wykorzystując:

- nadwyżki pomobilizacyjne wyszkolone kierowane do jednostek zapasowych przed powołaniem żołnierzy rezerwy w celu uzupełnienia ich pierwszego stanu zmiennego;

- nadwyżki pomobilizacyjne niewyszkolone kierowane: w wojskach lądowych wyłącznie do OPP i DPR, a w pozostałych rodzajach sił zbrojnych jednostek uzupełniania rodzajów sił zbrojnych<sup>11</sup>;

- żołnierzy rezerwy powołanych w celu uzupełnienia potrzeb jednostek systemu w zakresie stanów zmiennych;

- środki transportowe pobierane z gospodarki narodowej i dostosowywane do potrzeb eksploatacji w wojsku (w OPP i jednostkach WLOP oraz MW).

Specjalności wojskowe żołnierzy stanu zmiennego jednostek zapasowych uzależnione są od typu uzupełnianych przez nie jednostek, składu ich stanu osobowego oraz wielkości i struktury przewidywanych strat.

Ustalenia w tej kwestii nie są określone na stałe, lecz mogą ulegać zmianie w zależności od rzeczywistych strat żołnierzy w poszczególnych specjalnościach wojskowych, powstałych w toku działań bojowych w uzupełnianych jednostkach. Skład stanu zmiennego pod względem specjalności wojskowych określają organy dowodzenia, którym bezpośrednio podlegają poszczególne jednostki zapasowe.

Powoływanie uzupełnień do jednostek podsystemu uzupełniania odbywa się siłami WKU poprzez rejonowe punkty zbiórki (RPZ), które są etatowym elementem wojskowych komend uzupełnień, rozwijanym w okresie wojny.

Jednostki systemu uzupełnienia wojsk rozwija się mobilizacyjnie w terminach określonych w zestawieniach zadań mobilizacyjnych, powołując do nich w pierwszej kolejności żołnierzy rezerwy i środki transportowe przewidziane do uzupełnienia stanu stałego tych jednostek.

Pierwszy stan zmienny jednostek zapasowych kompletuje się z **nadwyżek pomobilizacyjnych**, głównie z pododdziałów i jednostek, które były wcześniej mobilizowane (uzupełniane do etatu cz. „W”).

Uzupełnienie brakującej liczby żołnierzy rezerwy pierwszego stanu zmiennego następuje na podstawie rozkazu szefa Sztabu Generalnego WP, z zachowaniem tych samych terminów zakończenia mobilizacji i osiągnięcia gotowości bojowej, jak przy powołaniu stanu zmiennego tych jednostek.

---

<sup>11</sup> We WLOP oraz w MW niewyszkolonych żołnierzy można pozostawiać w macierzystych jednostkach i tam organizować ich doszkalanie, jeśli istnieją ku temu odpowiednie warunki i możliwości.

## Funkcjonowanie i kierowanie podsystemem uzupełniania wojsk

### Funkcjonowanie podsystemu

Jednostki wojskowe uzupełniają się żołnierzami, środkami transportowymi i innym sprzętem etatowym, odpowiednio do rozmiarów strat ponoszonych w toku działań bojowych. Proces ten polega na:

- **doraźnym** (natychmiast po powstaniu strat) uzupełnianiu jednostek wojskowych żołnierzami o specjalnościach wojskowych, których brak decyduje o potencjale i zdolności bojowej jednostek;

- **okresowym** uzupełnianiu jednostek, które poniosły straty – grupami żołnierzy we wszystkich specjalnościach wojskowych, środkami transportowymi i innym sprzętem etatowym – w celu znacznego zwiększania stopnia ukompletowania tych jednostek.

**W wojskach lądowych** uzupełnianie strat dokonuje się w warunkach sprzyjających przekazaniu uzupełnień jednostkom – **w czasie ich przebywania w rejonach wyjściowych lub ześrodkowania oraz odwodach lub drugich rzutach.**

Uzupełnienia w zakresie stanów osobowych i środków transportowych pobieranych z gospodarki narodowej przesyła się do jednostek z pułków zapasowych, okręgowych punktów przesyłkowych, dywizyjnych punktów rozdzielczych lub bezpośrednio z rejonowych punktów zbiórki i dowozu (WKU) natomiast w zakresie innego sprzętu etatowego – poprzez jednostki zabezpieczenia logistycznego działań bojowych.

Jednostki wojskowe **wojsk lotniczych i obrony powietrznej oraz marynarki wojennej** uzupełniają się w okresach mniejszego nasilenia działań bojowych, siłami organicznych pododdziałów zapasowych w specjalnościach wojskowych typowych dla danego rodzaju sił zbrojnych. Żołnierzy o specjalnościach ogólnowojskowych oraz innych szeroko występujących głównie w wojskach lądowych, a także środków transportowych (maszyn) nie utrzymuje się w składzie stanu zmiennego organicznych pododdziałów zapasowych, ale w razie potrzeby powołuje się ich (pobiera) – okresowo – bezpośrednio z zasobów gospodarki narodowej, poprzez rejonowe punkty zbiórki i dowozu wojskowych komend uzupełnień, do bezpośrednio uzupełnianych jednostek wojskowych lub pododdziałów zapasowych. W tym celu w bezpośrednio uzupełnianych jednostkach wojskowych należy również przygotować odpowiednią ilość umundurowania, indywidualnego wyposażenia i uzbrojenia, w przewidywaniu potrzeby wyposażania tych żołnierzy.

Jednostki, w których powstały straty podczas ich mobilizacyjnego rozwijania, uzupełniają się według zasad określonych dla zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych, wykorzystując w tym celu żołnierzy rezerwy powołanych w ramach grupy zabezpieczenia ukompletowania, a środki transportowe – w ramach grupy zabezpieczenia dostarczenia. W razie niewystarczającej ich liczby, jednostki wojskowe zgłaszają dodatkowe zapotrzebowania do macierzystych wojskowych ko-

mend uzupełnień, które przygotowują i zabezpieczą dostanie dodatkowych uzupełnień mających na celu pełne ukończenie jednostek po zakończeniu mobilizacji.

Jednostki zarówno wojsk lądowych, jak i pozostałych rodzajów sił zbrojnych stacjonujące na terenie okręgu, uzupełniają się korzystając z zasobów danego okręgu. W razie potrzeby, na polecenie Dowództwa Wojsk Lądowych, organy uzupełnieniowe jednego okręgu wojskowego mogą wspomagać drugi okręg w realizacji tego zadania.

Jednostki wojskowe uzupełniają się w pierwszej kolejności z zasobów nagromadzonych w pobliżu miejsca ich pokojowej dyslokacji, w zakresie wszystkich niezbędnych specjalności wojskowych i typów środków transportowych.

Pożądaną zasadą powinno być dążenie do wykorzystywania na uzupełnianie poszczególnych jednostek wojskowych żołnierzy rezerwy, którzy w przeszłości pełnili w nich czynną służbę wojskową lub posiadali do nich przydziały mobilizacyjne.

Dosyłając do jednostek wojskowych uzupełnienia powinno się dążyć do pełnego (100%) ukończenia ich stanem osobowym i sprzętem, jednak nie zawsze będzie to możliwe z uwagi na wydolność jednostek systemu uzupełniania wojsk. Mając to na względzie należy kierować się priorytetami wynikającymi z roli, jaką będą spełniać poszczególne jednostki (związki taktyczne) w planowanych działaniach bojowych.

W **wojskach lądowych** możliwe największe ukończenie zapewnia się ZT i samodzielnym oddziałom wykonującym główne zadania w operacji.

W **OBRONIE** – uzupełniają się już również II-gie rzuty związków taktycznych i oddziałów *pierwszego rzutu*, wykorzystując okresy mniejszego natężenia działań.

Uzupełnienie doraźne kieruje się do ZT i oddziałów w każdych warunkach, jeśli pozwala na to sytuacja bojowa. Oddziały prowadzące działania w pasie przestąpienia uzupełniają się po wyprowadzeniu ich na pozycje obronne w głównym pasie obrony.

Związki taktyczne i oddziały przewidywane do wykonywania przeciwdziałania (kontrataku) uzupełniają się w okresie organizacji działań bojowych, w rejonach wyjściowych (rejonach rozmieszczenia drugich rzutów).

### Kierowanie podsystemem

Kierowanie uzupełnianiem w czasie pokoju polega na planowaniu i organizowaniu oraz wszechstronnym zabezpieczeniu funkcjonowania jednostek podsystemu uzupełniania (wszystkie jednostki nowo formowane).

Kierowanie uzupełnianiem w czasie mobilizacji polega na uruchomieniu i przeprowadzeniu mobilizacyjnego rozwinięcia sił systemu uzupełniania.

Kierowanie uzupełnianiem w czasie wojny polega na praktycznym kierowaniu uzupełnianiem walczących wojsk.

Organy kierowania uzupełnieniem odpowiadają za uzupełnianie podległych wojsk w sposób ciągły w czasie pokoju, mobilizacji i wojny.

W czasie pokoju organami kierowania są etatowe komórki organizacyjne oraz osoby zajmujące stanowiska służbowe, wchodzące organizacyjnie w skład dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia, w których zakresie kompetencji, znajdują się sprawy mobilizacyjno-uzupełnieniowe.

**Załącznik 6. *Struktura organizacyjna podsystemem uzupełnienia wojsk w czasie wojny***

**Załącznik 7. *Organa kierowania podsystemem uzupełnienia wojsk w czasie wojny***

W strukturze wojennej sił zbrojnych (wojennego systemu dowodzenia) organy kierowania podsystemem uzupełniania wojsk tworzy się ze składu istniejących w czasie pokoju komórek mobilizacyjno-uzupełnieniowych. W czasie wojny tymi jednostkami organizacyjnymi są:

- na szczeblu centralnym – Centrum Kierowania Uzupelnieniem sił zbrojnych, rozwijane w Sztapie Generalnym WP czasu „W”,
- na szczeblu RSZ (OW) – Punkt Kierowania Uzupelnieniem Wojsk RSZ (OW),
- w korpusie – Oddział Ewidencji i Uzupelnień Korpusu,
- na pozostałych szczeblach szefowie sztabów.

Struktura tych organów zależeć będzie od struktury wojennego systemu dowodzenia (WSyD) i ich zmiany należy dostosować do zmian realizowanych w siłach zbrojnych RP.

**Załącznik 8, 9, 10. *Obieg informacji oraz dosyłanie uzupełnień w WLqđ, WLOP, MW***

W czasie wojny kierowanie działalnością uzupełnieniową polega na:

- prowadzeniu prognoz i analiz sytuacji uzupełnieniowej,
- gromadzeniu informacji o stratach wojsk oraz potrzebach w zakresie ich uzupełniania,
  - określaniu głównego wysiłku uzupełniania wojsk w poszczególnych etapach operacji obronnej (zaczepnej),
  - podejmowaniu decyzji dotyczącej uzupełniania wojsk,
  - przekazaniu zadań podległym organom wykonawczym będącym w strukturach podsystemu uzupełniania,
    - wykonywaniu przesunięć zasobów uzupełnieniowych na potrzeby związków taktycznych (korpusu) i oddziałów wydzielonych do zadań poza strefą odpowiedzialności okręgu wojskowego,
    - zgłaszaniu Dowództwu Wojsk Lądowych potrzeb w zakresie wzmocnienia zasobowego w deficytowych specjalnościach w RSZ,
    - przedstawianiu Szefowi Sztabu Generalnego czasu „W” (Naczelnemu Dowódcy sił zbrojnych RP) meldunków o przebiegu uzupełniania podległych wojsk, ukompletowaniu ZT i samodzielnych oddziałów stanem osobowym i środkami transportowymi (maszynami) oraz o stopniu wykorzystania zasobów rezerw,
    - odtwarzaniu zdolności uzupełnieniowej stosownie do rozwoju sytuacji operacyjnej na terenie okręgu wojskowego (inna wysokość strat w stosunku do prognozowanych, obezwładnienie części ośrodków zapasowych, utrata części obszaru okręgu wojskowego oraz znajdujących się tam zasobów rezerw itp.),
    - sprawowaniu nadzoru nad funkcjonowaniem podległych elementów systemu uzupełniania oraz działalności terenowych organów administracji wojskowej w za-

kresie wykorzystania rezerw osobowych, a także nad ciągłością zabezpieczenia logistycznego systemu uzupełniania,

- zbieraniu i opracowywaniu wniosków w zakresie uzupełniania wojsk w czasie operacji i doskonaleniu na tej podstawie działalności uzupełnieniowej,

- zgłaszaniu potrzeb i przygotowywaniu propozycji decyzji dotyczących uruchomienia szkolenia żołnierzy rezerwy i poborowych w specjalnościach wojskowych, których w wyniku działalności uzupełnieniowej zaczyna brakować w zasobach.

## **Wnioski wynikające z obecnie funkcjonującego podsystemu uzupełniania wojsk**

Obecny podsystem nie zapewnia warunków do wysokiej skuteczności uzupełnieniowej i pełnej odbudowy potencjału bojowego wojsk walczących z uwagi na fakt, że:

- „daleka droga” uzupełniania żołnierzami rezerwy i środkami transportowymi od uzupełnianych jednostek wojskowych,

- w stanie stałym jednostek, podsystemu uzupełniania, nie przewiduje się kadry dydaktycznej i instruktorskiej niezbędnej do szkolenia kolejno powoływanych z rezerwy stanów zmiennych jednostek zapasowych (będzie tam głównie kadra rezerwy nie przygotowana do realizacji zadań szkoleniowych),

- w jednostkach tych nie przewiduje się szkolenia poborowych, powoływanych w czasie wojny do służby wojskowej. Jednostki wojsk operacyjnych, które w czasie pokoju szkoliły poborowych będą prowadziły w tym czasie działania bojowe, w związku z tym w przypadku zarządzenia wcielenia poborowych nie będzie ich gdzie skierować (z wyjątkiem ograniczonej liczby do centrów i ośrodków szkolenia specjalistów),

- dotychczasowe rozwiązania nie przewidują łączenia obsługi z uzupełnianym sprzętem bojowym w jednostkach podsystemu uzupełniania wojsk. Proces ten dokonuje się dopiero w uzupełnianych jednostkach, co jest rozwiązaniem mało racjonalnym. W wojskach lądowych powinien on być dokonywany w okręgowym punkcie przesyłkowym (OPP), a w pozostałych rodzajach sił zbrojnych w batalionach zapasowych tych RSZ. Dotychczasowa struktura organizacyjna i dyslokacja tych jednostek nie zapewnia jednak warunków do realizacji tego przedsięwzięcia,

- brak jest etatowych środków transportowych do dowozu grup bieżącego uzupełnienia z jednostek systemu uzupełniania wojsk do uzupełnianych jednostek. Obecne rozwiązanie, zakładające wykorzystywanie do tego celu środków transportowych pobieranych z gospodarki narodowej na zasadzie świadczeń doraźnych, nie zapewnia jednak stałej dyspozycyjności tych środków w codziennym dowozie uzupełnień.

Zachodzi zatem konieczność dokonania w nim zmian w celu usunięcia jego wad.

**Załącznik 11. Zasadnicze przedsięwzięcia wykonywane w podsystemie uzupełniania wojsk**

Zmiany w podsystemie oparte będą na kilku podstawowych założeniach:

- przybliżeniu żołnierzy rezerwy do uzupełnianych jednostek. **Oznacza to**, że żołnierzy rezerwy będzie utrzymywać się na bieżąco w jednostkach uzupełniania wojsk, a nie sięgać po żołnierzy rezerwy do zasobów dopiero wtedy, gdy powstaną straty. Skróci to znacznie czas po jakim żołnierz rezerwy może objąć stanowisko w jednostce wojskowej, z którego został wyeliminowany jego poprzednik (kzapas, bzapas D, bzapas K),

- zapewnieniu możliwości podejmowania decyzji o uzupełnianiu stanowisk decydujących o gotowości bojowej jednostek wojskowych na możliwie niskich szczeblach dowodzenia (już od szczebla brygady). **Dowódca brygady (dywizji, korpusu)** mając w składzie brygady (dywizji, korpusu) jednostkę zapasową decyduje kiedy i w jakiej kolejności uzupełniać posiadanymi w tej jednostce specjalistami poszczególne uzupełniane jednostki,

- odciążeniu wyższych szczebli dowodzenia od częstego zbierania szczegółowych informacji o ilości i jakości potrzeb uzupełnieniowych poszczególnych jednostek wojskowych. Zbyt duża liczba sprawozdań, zapotrzebowań, poleceń i rozkazów niepotrzebnie angażuje obsady poszczególnych szczebli organizacyjnych,

- organem dowodzenia spełniającym główną rolę w kierowaniu procesem uzupełniania wojsk w wyniku strat ponoszonych w czasie wojny będzie dowództwo OW. Ono będzie kierowało bezpośrednio ośrodkami zapasowymi oraz terenowymi organami administracji wojskowej (WSzW i WKU), które administrują zasobami rezerw osobowych na swoim terenie i powołują stosowną do ustaleń dowództwa OW liczbę żołnierzy rezerwy.

Dowództwo Wojsk Lądowych będzie włączać się w ten proces dopiero wtedy, gdy na terenie danego OW zabraknie żołnierzy rezerwy o określonych specjalnościach wojskowych i trzeba będzie sięgnąć do zasobów drugiego OW (korpusu).

Sztab Generalny WP będzie określał priorytety w uzupełnianiu, gdy powstanie dylemat, co do kolejności uzupełniania jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych, w przypadku, gdy z uwagi na ograniczone zasoby powstaną trudności w pełnym uzupełnieniu wszystkich jednostek oraz gdy trzeba będzie podjąć decyzję o uruchomieniu szkolenia poborowych i żołnierzy rezerwy w specjalnościach wojskowych, których zaczyna brakować w zasobach.

Założono, że w skład znowelizowanego system uzupełniania wejdą następujące elementy składowe:

- 1) organy kierowania uzupełnianiem, wchodzące w skład systemu dowodzenia siłami zbrojnymi,

- 2) rejonowe punkty zbiórki i dowozu, wchodzące w struktury organizacyjne WKU, a realizujące zadania uzupełnieniowe na rzecz wszystkich jednostek wojskowych (niezależnie od rodzaju sił zbrojnych, w którego skład jednostki te wchodzi),

- 3) ośrodki zapasowe,

4) pododdziały zapasowe związków taktycznych i operacyjnych oraz rodzajów sił zbrojnych, a także Dowództwa Garnizonu Warszawa,

5) pododdziały uzupełnienia kadrowego,

6) grupy rezerwowe dowództw brygad i dywizji,

7) oficerskie grupy rezerwowe TOAW.

Wszystkie proponowane w podsystemie jednostki organizacyjne będą jednostkami nowo formowanymi (zał. 12).

Przy takim założeniu z jednostek podsystemu, uzupełnienia kierowane byłyby tylko:

- w wojskach lądowych – do jednostek wojsk operacyjnych (mobilnych),
- w wojskach lotniczych i obrony powietrznej oraz w marynarce wojennej – do uzupełniania stanowisk uzupełnianych żołnierzami, o specjalnościach wymagających stosownego okresu szkolenia, przed wyznaczeniem na stanowisko.

Podsystem uzupełniania wojsk w wyniku strat ponoszonych w czasie wojny będzie wspierany przez akademie, wyższe szkoły oficerskie, centra i ośrodki szkolenia, należące do systemu szkolnictwa wojskowego. Wyszukoleni w tych jednostkach żołnierze będą wykorzystywani do uzupełniania wojsk, głównie w ramach uzupełnień kierowanych przez jednostki podsystemu uzupełniania wojsk.

W innym trybie będą dokonywane uzupełnienia wojsk w załogi statków powietrznych (samoloty, śmigłowce) oraz jednostek taboru pływającego.

Jeżeli państwo będzie miało możliwość skierowania do wojsk nowych (wyremontowanych) samolotów, ich załogi muszą być kompletowane w ośrodku lotniczym, skąd po odpowiednim przeszkoleniu, załogi te wraz ze sprzętem (samolotem) będą kierowane do jednostek bojowych.

Podobnie z załogami nowych okrętów. Muszą one być kompletowane w bazach morskich, gdzie będą szkolone i zgrywane a następnie kierowane do dywizjonów.

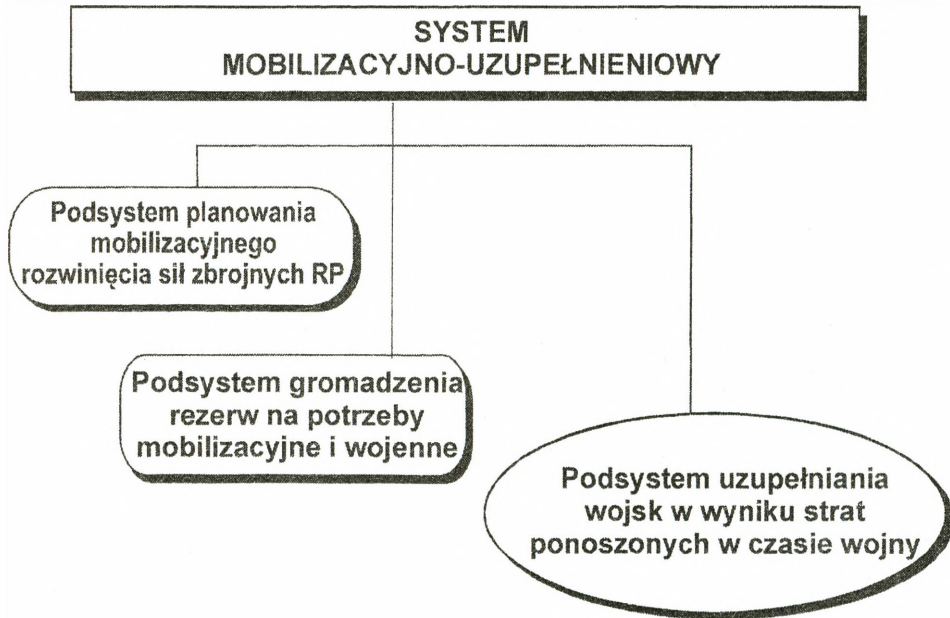
**WSKAŹNIKI STRAT DOBOWYCH**  
określone w AD 85-8 „Zasady i parametry planowania  
zabezpieczenia medycznego ACE”

<b>Batalion</b>	<b>24,6%</b>
<b>Brygada</b>	<b>8,3%</b>
<b>Dywizja</b>	<b>3,6%</b>
<b>Korpus</b>	<b>1,7%</b>
<b>Armia</b>	<b>1,2%</b>

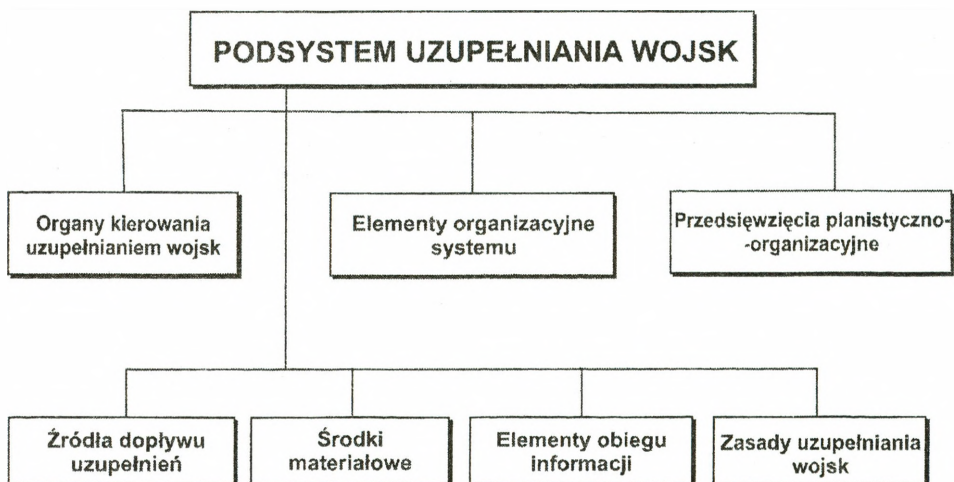
**PROGNOZOWANE STRATY W STANIE OSOBOWYM**  
**W OKRESIE JEDNEGO MIESIĄCA**

<b>Rodzaj SZ</b>	<b>Liczba strat</b>	<b>% strat</b>
<b>WLąd</b>	98 000	40,8
<b>WLOP</b>	25 000	31,2
<b>MW</b>	12 000	33,3
<b>Pozostałe</b>	6 000	13,6
<b>Razem</b>	<b>141 000</b>	<b>35,2</b>

### MIEJSCE PODSYSTEMU UZUPEŁNIANIA WOJSK W CZASIE WOJNY W SYSTEMIE MOBILIZACYJNO-UZUPEŁNIENIOWYM



### ELEMENTY SKŁADOWE PODSYSTEMU UZUPEŁNIANIA WOJSK

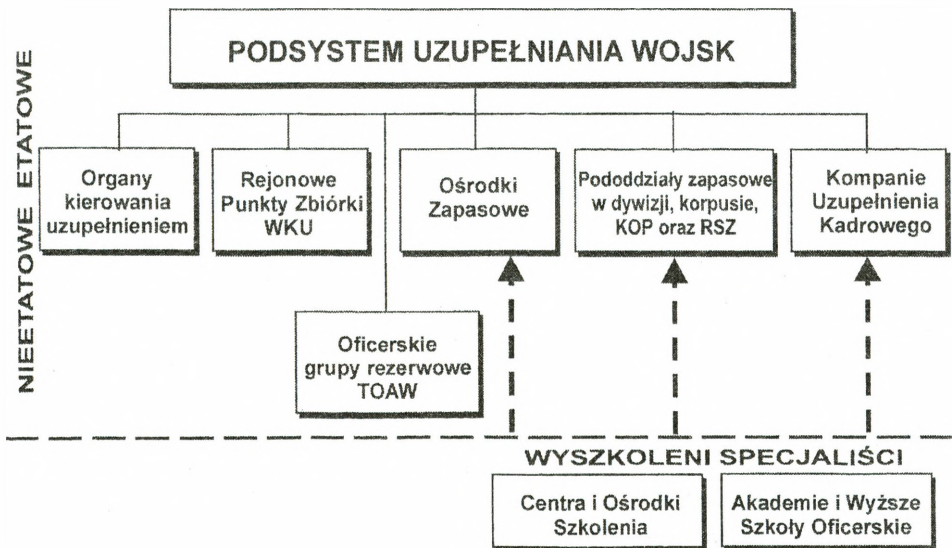


### CHARAKTER STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ JEDNOSTEK PODSYSTEMU UZUPEŁNIANIA

**STAN STAŁY**

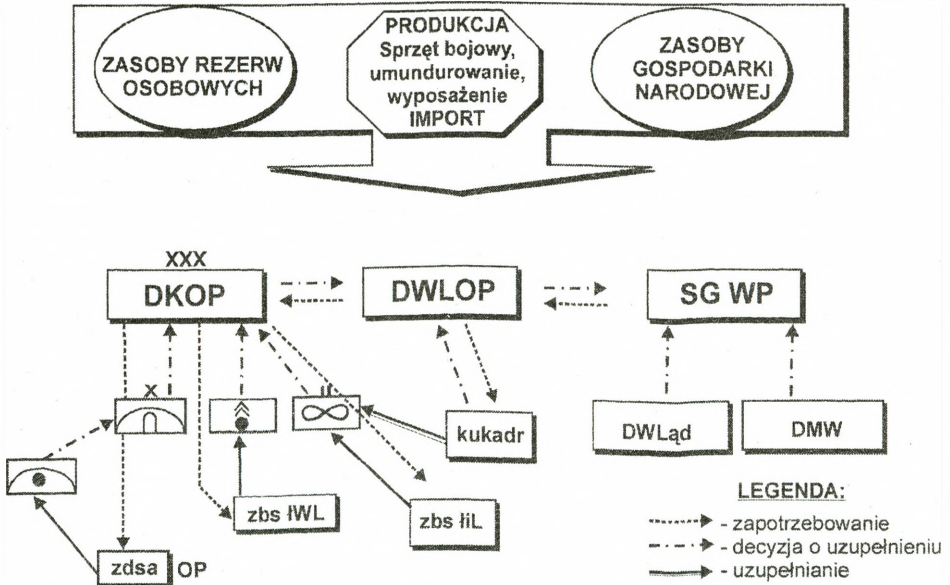
**STAN ZMIENNY**

### STRUKTURA ORGANIZACYJNA PODSYSTEMU UZUPEŁNIANIA WOJSK W CZASIE WOJNY

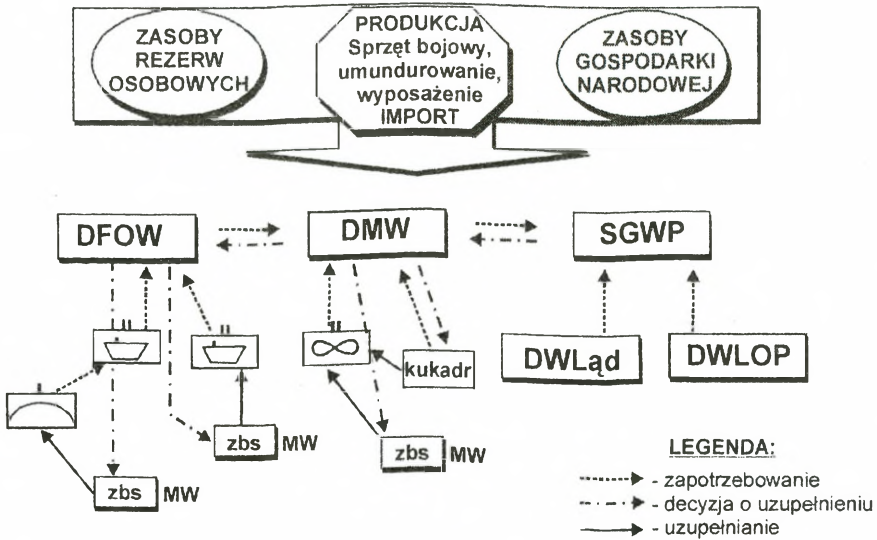




**OBIEG INFORMACJI ORAZ DOSYŁANIA UZUPEŁNIEŃ  
W WOJSKACH LOTNICZYCH I OBRONY POWIETRZNEJ**



**OBIEG INFORMACJI ORAZ DOSYŁANIA UZUPEŁNIEŃ  
W MARYNARCE WOJENNEJ**





## SYSTEM REZERW I ZAPASÓW PAŃSTWOWYCH

Warunkiem efektywności SOP jest posiadanie systemu mobilizacyjnego, opartego na świadczeniach oraz przygotowanych w okresie pokoju zapasach i rezerwach. Znajdują się one w wojskach i wówczas, pod nazwą zapasów wojennych (ZW) są własnością sił zbrojnych, bądź są zgromadzone w gospodarce narodowej, jako państwowe rezerwy gospodarcze i mobilizacyjne, będące wyodrębnioną własnością Skarbu Państwa.

Obecny system rezerw państwowych można przedstawić orientacyjnie jak na rys 1<sup>1</sup>.

W przedstawionej strukturze widać dążność do lokowania zapasów i rezerw na zasadzie selekcji branżowej, stąd np. rezerwy sanitarne umiejscowiono w MZ (dawniej w ARAS, obecnie w ARM), paliwowe w MGPiPS (ARM), żywnościowe w MR.

### Mobilizacyjne i wojenne potrzeby sił zbrojnych wobec rezerw i zapasów

#### Mobilizacyjne potrzeby sił zbrojnych

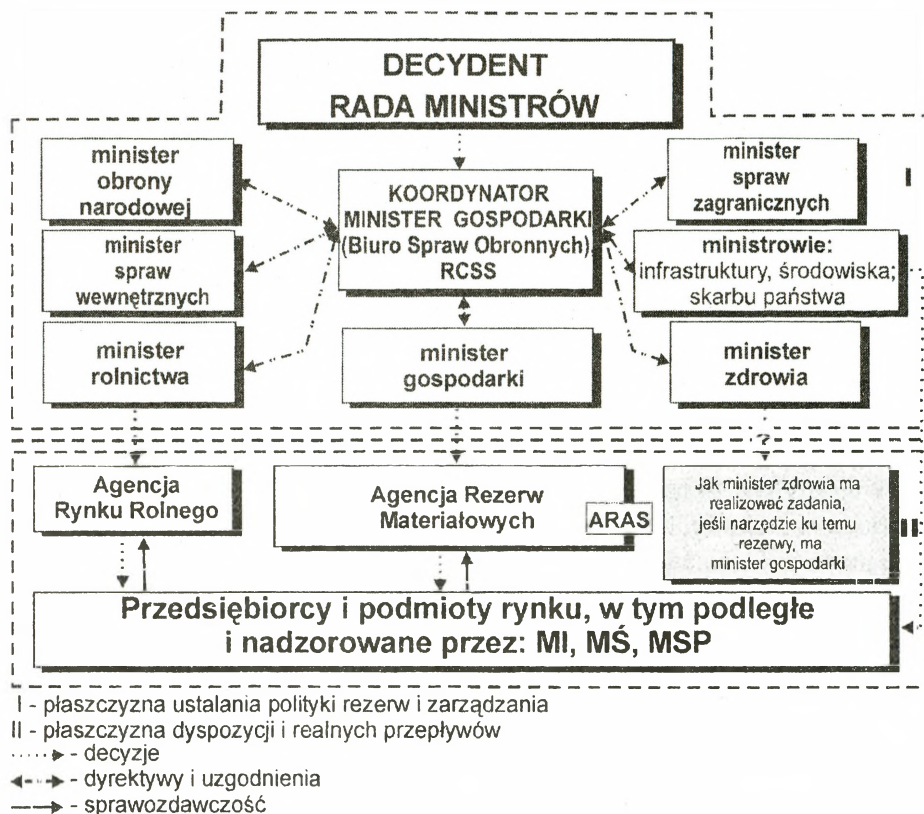
Dobra dostarczane siłom zbrojnym są używane przez gospodarkę w jej normalnym, pokojowym funkcjonowaniu lub są zawczasu zgromadzone i przygotowane jako rezerwy i zapasy państwowe. Charakterystyczny jest fakt, że dobra dla sił zbrojnych zawsze mają postać przetworzoną (jako „półprodukty” występują jedynie niektóre artykuły żywnościowe – mięso, kasze, mąka, koncentraty).

Mobilizacyjne potrzeby sił zbrojnych są, z zasady, z wyjątkiem łączności oraz środków transportu i maszyn, zaspokajane z ich własnych źródeł – zapasów wojennych (mobilizacyjnych) i obejmują prawie cały wachlarz produkcyjny przemysłu maszynowego, chemicznego, spożywczego i innych. Na przykład w dziale UiSW znajdują się, poza pistoletami, karabinami, działami, amunicją, czołgami i samolotami, a więc sprzętem *stricto* wojskowym, również samochody, ciągniki,

---

\* ppłk dr inż. Włodzimierz Rycerski jest głównym specjalistą w Departamencie Spraw Obronnych Ministerstwa Zdrowia.

<sup>1</sup> Na podstawie Z. Bolkowska i C. Skowronek, *Rezerwy Państwowe. Funkcje, organizacja, ekonomika*, ARM, Warszawa 1997.



Rys. 1. Struktura hierarchiczna SR i ZP od 1 marca 2002 r. (po zmianach w organizacji i funkcjonowaniu centralnych organów administracji)

radiostacje, urządzenia telewizyjne, aparatura do wykrywania promieniotwórczości, mające również zastosowanie w normalnej, pokojowej działalności państwa.

Dział materiały i sprzęt zaopatrzenia logistycznego obejmuje umundurowanie, żywność, środki medyczne, materiały pędne i smary.

Dział ten, w zasadzie w całości, stanowią przedmioty, które mogą mieć i z reguły mają, pełne zastosowanie w gospodarce narodowej okresu pokojowego. Wskazuje to na bardzo wyraźne analogie i kompatybilność dóbr niezbędnych dla sił zbrojnych z dobrami wytwarzanych dla celów pokojowych.

Pozyskanie wskazanych wyżej dóbr możliwe jest z dwóch źródeł: rezerw i zapasów zgromadzonych w gospodarce narodowej i siłach zbrojnych oraz dostaw z przemysłu, produkującego w okresie pokoju niektóre ich asortymenty, a których pełna gama i ilość zacznie być wytwarzana po jego pełnej konwersji – o ile starczy na to czasu<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Np. w 1939 roku nie przeprowadzono konwersji żadnego zakładu przemysłowego. Za P. Stawecki, *Polski potencjał wojenny*, [w:] *Wojna obronna Polski 1939*, MON, Warszawa, 1979 s. 82–120.

Godzi się wspomnieć w tym miejscu o pewnym, trudnym do wyjaśnienia zjawisku: otóż nie traktuje się jako rezerwy czy zapasy środków transportowych znajdujących się w gospodarce – są one klasyfikowane jako „uzyskiwane ze świadczeń”, co zasadniczo zmienia ich status prawny, zaś ich rola w mobilizacji jest zasadnicza. Trudno zrozumieć, dlaczego pojazd potrzebny siłom zbrojnym, odpowiednio konserwowany i sprawny, podlegający ścisłym rygorom formalnym nie jest rezerwą transportową, ale może być nią obrabiarka w fabryce, centrala telefoniczna lub paliwo w obrocie handlowym. Zagadnienie warte jest rozważenia, zwłaszcza w obliczu proponowanej modernizacji Systemu Rezerw i Zapasów Państwowych, a także wagi sprawy.

Kluczowym działem, opierającym swe działanie na Systemie Rezerw i Zapasów Państwowych, fundamentalnym dla przeprowadzenia mobilizacji i kierowania działaniami bojowymi sił zbrojnych jest łączność wojenna.

Wojenny system łączności zbudowany jest z dwóch elementów: stacjonarnego podsystemu łączności Ministerstwa Infrastruktury i podsystemu łączności SZ RP – stacjonarnego i mobilnego.

Ministerstwo Infrastruktury w swoich rezerwach dysponuje:

- telefoniczną siecią miejscową, którą tworzą abonenckie linie międzycentralowe: magistralne i rozdzielcze. Są to głównie linie kablowe i napowietrzne;
- siecią międzymiastową, opartą głównie na kablowych liniach koncentrycznych i symetrycznych, z możliwością włączeń odcinków radioliniowych;
- siecią radioliniową, mającą istotne znaczenie w relacjach międzynarodowych.

Kolejnymi potrzebami na okres mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych jest zapewnienie ich powiększonym stanom osobowym wyżywienia i opieki medycznej. Zaspakaja się je poprzez uruchomienie żywnościowych zapasów wojennych jednostek wojskowych, wspieranych rezerwami i zapasami Agencji Rynku Rolnego (z resortu rolnictwa) oraz rozwinięciem wojskowej służby zdrowia, wspieranej cywilną służbą zdrowia. Proces ten zabezpieczany jest materiałowo rezerwami sanitarnymi, zgromadzonymi przez Agencję Rezerw Materiałowych (resort gospodarki).

### Bojowe potrzeby sił zbrojnych

Wielokrotnie wykazano, że proces konwersji przemysłu i zaspokojenie jego wyrobami potrzeb walczących wojsk wymaga znacznego czasu, a dostawy jego wyrobów do sił zbrojnych mogą nastąpić dopiero po tygodniach lub, co jest bardziej realne, miesiącach (rys. 2). Jeżeli w tym czasie w zabezpieczeniu logistycznym operacji nastąpią nieprzewidziane zdarzenia, może okazać się, że jedynie zgromadzone zawnazsu rezerwy i zapasy państwowe umożliwią funkcjonowanie sił zbrojnych.

Obecne założenia obronności wskazują, że potrzeby materiałowe sił zbrojnych w czasie wojny zaspokajane będą głównie z ich zapasów własnych, z rezerw państwowych oraz dostaw wojennych w ramach CPMG.

Zapasy gromadzone w siłach zbrojnych, określone normami należności czasu „W” są przeznaczone do zabezpieczenia rozwinięcia mobilizacyjnego i operacyjnego oraz zaspokojenia potrzeb w początkowym i w dalszych okresach wojny tj. do czasu uruchomienia rezerw państwowych i konwersji przemysłu.

Przyjmuje się, że zgromadzone ilości rezerw państwowych zastrzeżone dla MON powinny zabezpieczać potrzeby SZ RP czasu „W” średnio na okres kilkadziesiąt dni działań bojowych.

Zgromadzony obecnie potencjał środków bojowych i materiałowych jest zróżnicowany i zabezpiecza potrzeby na minimalnym, wymaganym poziomie w zakresie:

- środków bojowych;
- mps;
- technicznych środków materiałowych;
- umundurowania;
- żywności.

Zgodnie z wymaganiami NATO oraz doktryną obronną RP organy logistyki winny posiadać dla jednostek „do przerzutu” 30-dniowe zapasy środków bojowych i materiałowych. Przyjęte obecnie urzutowanie zapasów zapewnia kilkudniową autonomię działania jednostek SZ RP w oddalonych rejonach operacyjnych<sup>3</sup>.

### Rezerwy i zapasy w podsystemie pozamilitarnym

Pozamilitarny podsystem obronności funkcjonuje w czasie kryzysu i wojny głównie poprzez uruchomienie (ale również wsparcie!) procesu mobilizacji gospodarki.

Zasadnicze obszary, w których występuje zapotrzebowanie podsystemu pozamilitarnego na wsparcie rezerwami i zapasami państwowymi przedstawiono w poniższej tabeli.

Rozstrzygnięcia wymaga kwestia: czy realizacja zadań produkcyjnych i remontowych ujętych w CPMG ma się dokonywać na podstawie bieżących dostaw importowanych podzespołów oraz części zamiennych, których w posiadanym przez SZ RP sprzęcie występuje bardzo wiele czy, zakładając możliwość wystąpienia istotnych zakłóceń w zaopatrzeniu, należy zgromadzić odpowiednie rezerwy i zapasy?

---

<sup>3</sup> Nomenklatura przyjęta w styczniu 2003 r.

**Potrzeby pozamilitarnego podsystemu obronności i zadania GN  
w obszarach ich zaspokojenia**

Obszar potrzeb podsystemu pozamilitarnego w zakresie rezerw	Zadania GN dla ich zaspokojenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>administracja państwowa</b>: w zakresie stworzenia jej warunków do działania w czasie kryzysu i wojny. Dotyczy to zwłaszcza tworzenia stosownej infrastruktury i łączności;</li> <li>– <b>zabezpieczenie</b> bytu ludności i ochrona jej zdrowia;</li> <li>– <b>działalność</b> formacji OC;</li> <li>– <b>funkcjonowanie</b> przemysłu obronnego;</li> <li>– <b>funkcjonowanie</b> energetyki, transportu, budownictwa i gospodarki komunalnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>materiałowo-techniczne</b> zabezpieczenie sił zbrojnych, formacji i jednostek organizacyjnych resortu SWiA oraz służb specjalnych;</li> <li>– <b>usługi</b> łączności i telekomunikacji;</li> <li>– <b>wsparcie</b> sił sojuszniczych NATO w ramach HNS;</li> <li>– <b>zabezpieczenie</b> funkcjonowania podstawowych działów gospodarki;</li> <li>– <b>zabezpieczenie</b> przetrwania ludności cywilnej w sytuacjach zewnętrznego kryzysu militarno-politycznego i wojny, w tym głównie potrzeb bytowych;</li> <li>– <b>przygotowanie</b> infrastruktury obronnej kraju;</li> <li>– <b>utrzymanie</b> niezbędnego poziomu rezerw i zapasów państwowych, w tym zapasów obowiązkowych paliw;</li> <li>– <b>międzynarodowa</b> kooperacja w produkcji specjalnej oraz importu specjalnego.</li> </ul>

W podsumowaniu problemu można stwierdzić, że potwierdza się tu hipoteza o konieczności budowy Systemu Rezerw i Zapasów Państwowych, elastycznego i posiadającego jak najsilniej gwarantowaną dywersyfikacją dostaw, również w warunkach kryzysowych i wojennych.

### Potrzeby przemysłu obronnego

Zasadnicze warunki do konwersji przemysłu w sytuacjach kryzysu i wojny tworzą zamrożone moce produkcyjne i posiadane rezerwy i zapasy państwowe.

W aparacie produkcyjnym, analizowanym pod kątem potrzeb gospodarki wojennej, szczególne znaczenie ma przemysł obronny (jego jądrem jest grupa podmiotów, zwana „przemysłowym potencjałem obronnym” – ppo) i te działy przemysłu ogólnego, które przewidziane są do konwersji na produkcję wojenną.

Jednym z istotnych elementów pozwalających na sformułowanie szczegółowych potrzeb przemysłu wobec rezerw i zapasów jest opracowanie planów kooperacji i zaopatrzenia materiałowo-surowcowego, ich skoordynowanie oraz częściowe lub pełne wykonanie oprzyrządowania technologicznego i pomocy warsztatowych oraz ewentualne zgromadzenie rezerw materiałowo-surowcowych.

Rozwój produkcji UiSW możliwy jest jedynie przy szybkim rozwoju dostaw odpowiednich materiałów i surowców. Mając to na uwadze, problemom materiało-

wo-surowcowym poświęcać należy taką samą uwagę jak zasadniczej produkcji sprzętu. Poszerzanie zdolności produkcyjnej materiałów i surowców może okazać się trudniejsze niż osiągnięcie maksymalnej produkcji podstawowej.

Jedną z dróg rozwiązania powyższych problemów, pominiawszy wsparcie sojusznicze i współpracę z zagranicą, mogłoby być powiększanie ilości zapasów istniejących w produkcji pokojowej i tworzenie zapasów ponadnormatywnych. Wiadomo jednak, że generuje to dodatkowe koszty i często prowadzi do marnotrawstwa. Niestety, wiadomo również, że najbardziej pożądaną cechą przemysłu obronnego i konwersji pozostałego przemysłu jest szybkość przestawienia się ich na produkcję wojenną, bez względu na koszty.

Oprócz zapasów i rezerw materiałowo-surowcowych, przemysł, w szczególności spółki ppo utrzymują moce produkcyjne i remontowe, niezbędne dla zabezpieczenia dostaw UisW dla sił zbrojnych w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny. Są to nieużywane (bądź używane, zachowujące określony stopień sprawności), zakonserwowane maszyny i aparatura, linie produkcyjne lub ich część, pracująca na co dzień, posiadająca możliwość ewentualnego podniesienia wydajności i objęta CPMG. Przykładem może być stalownia lub kuźnia, normalnie pracujące z wydajnością wynikającą z zamówień, a na okres podniesienia wydajności uruchamiające kolejny wielki piec lub tłocznię. Może to być zakład produkcji silników wysokoprężnych, przestawiany, w ramach konwersji na remonty główne silników czołgowych i agregatów prądotwórczych.

Rozpatrując potrzeby przemysłu wobec systemu rezerw i zapasów, trzeba uwzględnić podstawową dla niego sprawę – bezpieczeństwa energetycznego państwa, a w konsekwencji zapewnienia aparatowi produkcyjnemu warunków funkcjonowania w okolicznościach zniszczenia magistralnych sieci energetycznych.

Fakt ten, nie wiadomo czy nie najistotniejszy w rozważaniach o przemyśle wojennym, jest koronnym argumentem za gromadzeniem na wypadek wojny, nawet w nadmiernych ilościach, rezerw i zapasów **wyrobów gotowych**, sprawą otwartą pozostaje natomiast zachowanie kompromisu pomiędzy ich ilością, trwałością, koniecznym asortymentem a możliwościami zbywania (w tym również w ramach eksportu do państw trzecich) w celu racjonalizacji procesu gospodarowania.

### Struktura rezerw i zapasów

Strukturę tę można rozpatrywać w wielu aspektach i płaszczyznach, a kryterium ich wyboru jest z zasady bieżąca potrzeba wykazania bądź uwypuklenia problemu pożądanego dla opisu określonej rzeczywistości.

**Rezerwy państwowe gospodarcze paliw ciekłych, surowców i materiałów nieenergetycznych**, tworzone są przez **ministra właściwego do spraw gospodarki**, a utrzymywane przez Agencję Rezerw Materiałowych.

W grupie **paliw ciekłych** wyodrębniono część zastrzeżoną dla celów mobilizacyjnych. Jej strukturę asortymentową i procentowe zabezpieczenie potrzeb MON, MSWiA przedstawiono poniżej (2001 r.):

- Benzyny motorowe 100,0%
- Oleje napędowe razem 100,0%;
- Paliwo i benzyny lotnicze 92,3%;
- Oleje silnikowe (smarowe), smary, płyny specjalne 93,8%.

Uzupełnienie brakującej ilości paliwa lotniczego (JET – A 1) i olejów silnikowych zaplanowano na rok 2002 i przedłużono później na rok 2003.

**Rezerwy państwowe paliw ciekłych o przeznaczeniu gospodarczym**, w skład których wchodzi wyłącznie oleje napędowe, stanowi 23,5% ogólnego stanu tej grupy asortymentowej. Pozostałe 76,5% jest rezerwami zastrzeżonymi dla celów mobilizacyjnych. Prowadzone obecnie (2003 r.) odtwarzanie rezerw oleju napędowego ma zabezpieczyć 14-dniowe potrzeby gospodarki.

Rezerwy te są w dyspozycji Ministra Gospodarki i mogą być uruchomione w trybie natychmiastowym.

Paliwa ciekłe i produkty naftowe przechowują:

- Dyrekcja Baz Naftowych NAFTOBAZY Sp. z oo – 83%;
- PKN „ORLEN” S. A. – 3%;
- Rafinerie – 12%;
- Inne – 2 %.

Strukturę systemu przechowywania rezerw paliw ciekłych przedstawia rys. 2.

**Rezerwy państwowe gospodarcze surowców i materiałów nieenergetycznych** obejmują: metale nieżelazne, żelazostopy, metale szlachetne, wyroby hutnicze, bawełnę, nitrocelulozę oraz surowce i komponenty dla przemysłu farmaceutycznego.

**Rezerwy państwowe gospodarcze produktów rolnych, produktów i półproduktów żywnościowych** tworzone i utrzymywane są przez prezesa Agencji Rynku Rolnego.

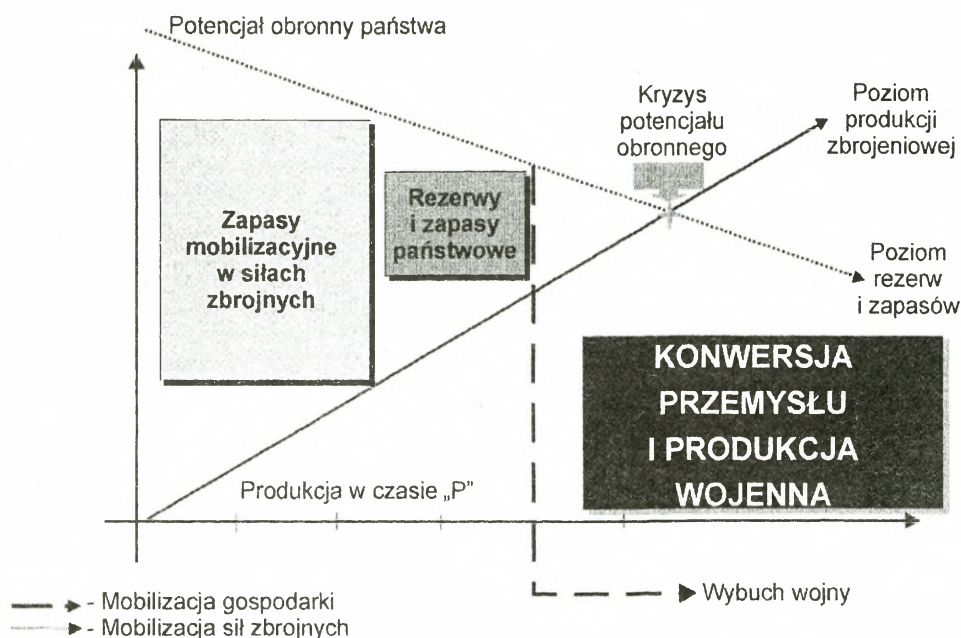
Rezerwy żywnościowe zastrzeżone dla celów mobilizacyjnych stanowią część ogólnej wartości rezerw żywnościowych. Zgodnie z postulatami MON i MSWiA ich stany zostały obniżone, zabezpieczając w całości potrzeby w zakresie asortymentu, ilości i dyslokacji. Rezerwy żywnościowe o przeznaczeniu gospodarczym stanowią 86,0% ogólnej wartości rezerw żywnościowych.

Całość rezerw żywnościowych przechowywana jest przez ARR w magazynach obcych, na terenie całego kraju, na podstawie umów cywilno-prawnych. W ramach tych umów przedsiębiorcy świadczą usługi związane z ochroną powierzonego mienia, wymianą ilościową i asortymentową rezerw w ramach odświeżania okresowego, utrzymaniem wymaganego poziomu jakościowego i ilościowego oraz ich konserwacją.

Rozwiązanie to, nowoczesne w polskim systemie rezerw, jest wskazaniem kierunku jego kompleksowej modernizacji<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Niestety, okazało się, że w maju 2003 z magazynów ARR w niewyjaśnionych okolicznościach zginęło kilkaset ton zboża z rezerw państwowych. Zatem system pozostawia luki dla malwersacji i nadużyć. To kolejny argument za jego modernizacją w kierunku centralizacji zarządzania i kontroli.



Wg J. Wojnarowski, op. cit. s. 107.

Rys. 2. Zapasy mobilizacyjne, rezerwy państwowe i potencjał obronny państwa

**Rezerwy państwowe gospodarcze leków i materiałów medycznych oraz artykułów sanitarnych** tworzy minister zdrowia, a utrzymuje Agencja Rezerw Materiałowych. Są to artykuły farmaceutyczne i materiały medyczne oraz sprzęt medyczny jednorazowego użytku, przechowywane u producentów: Polfa S.A, Biomed, Bioton, Cezal S.A, Regionalne Centra Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa (na podstawie umów cywilno-prawnych, odnawiane, odświeżane i uzupełniane przez nich).

Rezerwy mobilizacyjne przechowywane są w magazynach własnych ARM.

**Rezerwy państwowe mobilizacyjne** są, po rezerwach gospodarczych, drugim składnikiem tworzoną na mocy ustawy *o rezerwach i zapasach państwowych* z 30 maja 1996 r. Stanowią je specjalnie wyodrębnione i utrzymywane zapasy maszyn i urządzeń technicznych, podzespołów i części, surowców i materiałów, leków, artykułów sanitarnych oraz materiałów i urządzeń medycznych.

**Ministerstwo Infrastruktury tworzy rezerwy w zakresie:**

**Łączności:** sprzęt, urządzenia, materiały i podzespoły przeznaczone do uruchomienia podsystemu łączności na potrzeby Systemu Kierowania Obronnością Państwa (SKOP) dla naczelných, centralnych i terenowych organów administracji państwowej, uruchomienia Wojennego Systemu Dowodzenia siłami zbrojnymi RP (WSyD), na uzupełnienie infrastruktury operatorów telekomunikacyjnych.

**Gospodarki morskiej:** sprzęt, urządzenia, materiały i podzespoły przeznaczone do budowy i odbudowy odcinków linii kolejowych i mostów kolejowych znaczenia obronnego, budowy i odbudowy obiektów mostowych, na sieci dróg kołowych znaczenia obronnego, zasilanie awaryjne urządzeń utrzymania i zabezpieczenia ruchu kolejowego, utrzymanie infrastruktury zapewniającej dostęp do portów morskich.

Wartość tych rezerw i ich koszty utrzymania nieznacznie wzrosły w roku 2001, co spowodowane było prowadzeniem okresowych prac konserwacyjno-zabezpieczających konstrukcji mostowych, materiałów i urządzeń.

**Gospodarki przestrzennej i mieszkaniowej:** agregaty i zespoły prądotwórcze różnej mocy zabezpieczające awaryjne zasilanie w energię elektryczną ujęć wody pitnej, stacji uzdatniania wody, przepompowni, oczyszczalni ścieków komunalnych, instalacji ciepłowniczych itp. Ich wykorzystanie przewidziane jest w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny oraz w czasie przerw w dostawach energii elektrycznej, spowodowanych klęskami żywiołowymi, katastrofami ekologicznymi i innymi nieprzewidzianymi zdarzeniami losowymi. Szczególne znaczenie ma zabezpieczenie rezerwowego zasilania ujęć i stacji uzdatniania wody, służących, oprócz zabezpieczenia bytu ludności cywilnej, również siłom zbrojnym.

**Ministerstwo Środowiska:** sprzęt, urządzenia, materiały i podzespoły przeznaczone do zabezpieczenia przepraw mostowo-drogowych i promowych oraz zabezpieczenia urządzeń hydrotechnicznych w obiektach o znaczeniu obronnym.

**Ministerstwo Skarbu Państwa:** sprzęt, urządzenia, materiały i podzespoły przeznaczone do zabezpieczenia realizacji zadań na rzecz bezpieczeństwa i obronności państwa przez spółki z udziałem Skarbu Państwa, zabezpieczenia funkcjonowania elektrowni, elektrociepłowni oraz linii elektroenergetycznych, zabezpieczenia sieci przesyłowych i rurociągów ropy naftowej i gazu ziemnego. Wartość tej grupy rezerw obniżyła się w roku 2001 w związku z przejęciem części z nich – utrzymywanych w spółkach przemysłowego potencjału obronnego przez ministra gospodarki.

**Ministerstwo Zdrowia:** aparatura i sprzęt medyczny, leki i materiały medyczne oraz artykuły sanitarne, służące do poszerzenia bazy łóżkowej szpitali stacjonarnych, tworzenia szpitali polowych, oddziałów pierwszej pomocy medycznej (OPPM), a także do zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych MON, MSWiA.

**Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej (ARM):** sprzęt, urządzenia, materiały i podzespoły przeznaczone do zabezpieczenia realizacji zadań na rzecz bezpieczeństwa i obronności państwa przez spółki ppo. Rezerwy te wykorzystane będą w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny oraz w innych szczególnych sytuacjach, wymagających wsparcia ppo.

Ustawa o rezerwach i zapasach państwowych z 30 maja 1996 r. wprowadziła, w stosunku do poprzednich regulacji, nową kategorię: **zapasy obowiązkowe paliw** i wobec tego od roku 1997 tworzone są zapasy paliw ciekłych, obejmujące: benzyny motorowe, oleje napędowe, paliwa i benzyny lotnicze, oleje silnikowe (smarowe), smary, płyny specjalne. Decyzję, co do tworzenia zapasów węgla i gazu ziemnego, w zależności od potrzeb ma podjąć Rada Ministrów. Uzupełnieniem tych zapasów jest tworzona przez ministra gospodarki, pracy i polityki społecznej

i przechowywana przez ARM (w wyspecjalizowanych magazynach przedsiębiorców sektora naftowego) rezerwa ropy naftowej. Służy ona zabezpieczeniu 14-dniowych potrzeb przemysłu rafineryjno-petrochemicznego.

Warto zauważyć, że w tworzeniu zapasów obowiązkowych paliw uwzględnia się zasady obowiązujące w Unii Europejskiej.

Zgodnie z wymogami Unii Europejskiej i Międzynarodowej Agencji Energii stan tych zapasów w każdym z państw kandydujących do UE powinien być utrzymywany na poziomie minimum 90 dniowego zużycia krajowego, liczonego w stosunku do roku poprzedniego.

W zobowiązaniach przedakcesyjnych, Polska podjęła się osiągnięcia tego wskaźnika do roku 2008. Zgodnie z nim rezerwy paliw ciekłych i ropy naftowej mają być utrzymane na poziomie 14 dni zużycia krajowego i uzupełniać zapasy obowiązkowe paliw ciekłych, tworzone przez przedsiębiorców sektora paliwowego.

## Uogólnienia i wnioski

W syntetycznym ujęciu obecna sytuacja przedstawia się następująco<sup>5</sup>:

1. W minionym okresie stany zastrzeżone rezerw państwowych gospodarczych dla celów mobilizacyjnych w zakresie paliw ciekłych, żywności oraz materiałów medycznych zabezpieczały potrzeby kontrahentów pod względem ilości, asortymentu i dyslokacji;

2. Stan rezerw paliw ciekłych o przeznaczeniu gospodarczym, uzupełniających 14-dniowe obowiązkowe zapasy paliw jest adekwatny do zobowiązań akcesyjnych Polski do Unii Europejskiej. Pozostałe rezerwy surowców i materiałów strategicznych utrzymywane są w ilościach zapewniających realizację zadań na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa;

3. Stan rezerw gospodarczych żywności oraz poziom zaspokojenia potrzeb gospodarki narodowej na wypadek sytuacji kryzysowej jest niewystarczający. Za wyjątkiem rezerw cukru, jest on niższy niż wymagana rezerwa 30-dniowa. Asortyment tej grupy zapewnia żywnościowe bezpieczeństwo ludności na poziomie minimalnym.

4. Stan rezerw państwowych gospodarczych leków i materiałów medycznych wymaga natychmiastowej, gruntownej przebudowy. Obecnie są one dysfunkcjonalne. Wymaga on opracowania przez ministra zdrowia listy asortymentowej oraz norm ilościowych podstawowych leków i materiałów medycznych.

5. Rezerwy mobilizacyjne, utrzymywane w gospodarce narodowej, wymagają dostosowania do *strategii obronności państwa* w zakresie: urządzeń i sprzętu łączności, transportu, zdrowia i środowiska oraz jak najszerszej kompatybilności ze sprzętem NATO. Rezerwy mobilizacyjne utrzymywane w ppo spełniają wymagania. Określenie ich docelowego poziomu asortymentowo-ilościowego wymaga

---

<sup>5</sup> L. Kuśmierski, *Informacja ministra gospodarki (dla Rady Ministrów) o stanie i wykorzystaniu rezerw państwowych oraz zapasów obowiązkowych paliw ciekłych w 2001 roku*, MG, Warszawa, maj 2002 (niepublikowane).

określenia przez MON potrzeb w zakresie dostaw wyrobów specjalnych i realizacji usług specjalistycznych na lata 2003–2008.

Za nader ważne dla obowiązkowych zapasów paliw ciekłych należy uznać to, że zgodnie ze znowelizowaną w 2002 r. ustawą z dnia 30 maja 1996 r. *o rezerwach państwowych oraz zapasach obowiązkowych paliw* tworzą je państwowi i prywatni operatorzy rynku paliw ciekłych działający w Polsce. Daje to podstawy do nakładania na nich zadań obronnych, w oparciu o ustawę z dnia 23 sierpnia 2001 r. *o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców*, co jest już wdrażane praktycznie i daje bardzo dobre rezultaty.

Oprócz szeregu ujawniających się niedowładów, niewątpliwie pozytywny jest sam fakt istnienia, budowanego i doskonalonego przez ponad pół wieku systemu. Znane są jego zasady funkcjonowania oraz „wąskie gardła”. Istnieje bogaty dorobek planistyczny, stanowiący bazę dla studiów i analiz niezmiennie ewoluującego systemu. Państwo posiada sieć magazynów i składnic, mogącą być bazą dla zmodernizowanego systemu rezerw.

Przynależność do NATO i realizacja CIMIC jest, w szeregu dziedzin, na obecnym etapie, wielkim obciążeniem finansowym. Można tu jednak, dla Systemu Rezerw i Zapasów Państwowych dostrzec pewną, kolosalną szansę – otóż wydaje się możliwa międzynarodowa integracja poczyną w obszarze jego funkcjonowania. Rosnący udział Polaków w misjach NATO i postępujący proces globalizacji powodują, że można postawić postulat pewnego „odtajnienia” i zaproponować, przynajmniej w pewnych obszarach specjalizację i „umiędzynarodowienie” zagadnienia rezerw. Przemawia za tym dodatkowo przyjęcie Polski do Unii Europejskiej, w obliczu którego lokalne, tajne systemy ich utrzymywania staną się anachronizmem.

Zagadnienie wymaga precyzyjnych, ale opłacalnych obliczeń i kalkulacji pod kątem: co jest niezbędne w magazynach narodowych, a co stanowi „balast”. A może ów „balast” mógłby stać się polskim wkładem w sojuszniczy system rezerw i zapasów?

W obecnej dobie o bezpieczeństwie państwa decydują: informacja, energetyka, poziom technologiczny, zabezpieczenie bankowe i nowoczesna organizacja państwa, zaś skrupulatne gromadzenie latami w magazynach różnorodnych dóbr z byłej epoki stanowi zbędne obciążenie<sup>6</sup>.

Stwierdzenie powyższe, wielokrotnie dokumentowane, jest dodatkowym argumentem za gruntowną modernizacją istniejącego systemu.

---

<sup>6</sup> Ciekawą i zbieżną z przedstawianą tezą jest opinia o konieczności przemian w SZ USA J. Gronsmána z Towarzystwa Badań Działań Wojskowych C4 ISR w Los Angeles: *...na skutek zachowania dawnych struktur organizacyjnych korzyści z nowej technologii zostały zminimalizowane... Nie jest nam potrzebna modernizacja dywizji zmechanizowanych, potrzebna jest w ogóle nowa organizacja i taktyczna koncepcja odtworzenia zdolności wojsk lądowych. Potrzebujemy śmiałych i dynamicznych dowódców, którzy nie będą wprowadzać nieistotnych zmian, lecz w pełni wykorzystają nowe, rewolucyjne technologie. Potrzebujemy dowódców, którzy kompleksowo rozwiążą problemy... Dlatego potrzebne jest nam, jako integralna część przemian, nowe pokolenie żołnierzy... . Wg: J. Gronsmán, *Zmiana pokoleniowa w amerykańskich wojskach lądowych*, Myśl Wojskowa 3/2002 s. 169.*

## PODSUMOWANIE SYMPOZJUM

Szanowni Panowie

Dobiega końca nasze sympozjum, w którym zechciało zabrać głos czternastu oficerów i przedstawić swoje poglądy na problematykę dotyczącą szeroko pojętego zarządzania systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych. W tych wystąpieniach jawiła się troska o sprawne funkcjonowanie naszego systemu mobilizacyjnego.

Już na wstępie podsumowania pragnę zauważyć, że moje pesymistyczne wypowiedzi w referacie uległy przewartościowaniu po wysłuchaniu panów wystąpień. Mianowicie, widzę rysującą się szansę dalszego, być może, dynamicznego rozwoju systemu mobilizacyjnego przy spełnieniu dwóch podstawowych czynników: poprawieniu przepisów prawnych i stabilizację nakładów finansowych na ten system.

Panowie, w dokumentach rangi państwowej (Strategia obronności RP) jest zapis, iż nasze siły zbrojne mają być przygotowane do realizacji następujących zadań:

- odparcia bezpośredniej agresji na RP;
- udziału w odparciu agresji na inne państwo sojusznicze;
- reagowania na kryzysy w ramach misji i działań stabilizacyjnych;
- udziału w likwidacji zagrożeń niemilitarnych w sytuacjach nadzwyczajnych.

Do realizacji tych zadań siły zbrojne muszą być przygotowane już na etapie planowania operacyjnego, z którego wynikają zadania mobilizacyjne.

Zadania te muszą stanowić nową jakość, dostosowaną do możliwości państwa i sił zbrojnych, aby spełnić wymogi strategii bezpieczeństwa RP, w której jest następujący zapis „... w warunkach zagrożenia konfliktem zbrojnym potencjał i system obronności państwa zapewni natychmiastowe wprowadzenie mobilizacji, oznacza to utrzymanie gotowości mobilizacyjnej na takim poziomie, aby skutecznie sprostać stojącym zadaniom”.

W konsekwencji wygłoszonych referatów i głosów w dyskusji rodzi się pytanie, czy założone dwa cele sympozjum zostały osiągnięte.

Cel pierwszy: ocenić stan funkcjonowania systemu mobilizacyjnego sił zbrojnych;

Cel drugi: sprecyzować szanse, zagrożenia, misję i wizję systemu mobilizacyjnego.

W świetle motto przyświecającego dyskusji, że zarządzanie systemem mobilizacyjnym sił zbrojnych RP jest wędrówką przez chaos po problemach zasobów ludzkich, planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania, to cele te zostały osiągnięte. Wyrażało się to w wypowiedziach prof. Juliana Babuli, który

wskazał na metodologię podejścia do oceny systemu mobilizacyjnego. Płk Ruman dość krytycznie ocenił stan i możliwości gromadzenia zasobów ludzkich na potrzeby mobilizacyjne. Wreszcie przedstawiciele Zarządu Operacyjnego Sztabu Gen. WP ujawnili zagrożenia, jakie pojawiają się już na etapie planowania mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych.

Wyzwania i szanse dla systemu mobilizacyjnego były przedmiotem dyskusji ppłk. dr. Mariana Kuliczowskiego (GZZO), płk. Mirosława Marciniaka (DWL), ppłk. Krzysztofa Drelaka (DWLOP) oraz komdr. Janusza Sylwestra (DMW) i szeregu innych oficerów zabierających głos w dyskusji.

Proszę panów, wyzwania otaczają dwa czynniki: szans i zagrożeń dla systemu mobilizacyjnego. Praktyka dowodzi, że niewykorzystane szanse mogą się przerodzić w zagrożenia, jeśli zdolności adaptacyjne systemu mobilizacyjnego okażą się niewystarczające.

Zebrane materiały z wystąpień, po ich opublikowaniu, posłużą nam wszystkim do dokonywania analiz i wyciągania wniosków potrzebnych teorii oraz praktyce mobilizacyjnej.

Wyrażam głęboką wdzięczność uczestnikom sympozjum za przyjęcie zaproszeń, przybycie i aktywny udział w naszym rocznym przedsięwzięciu.



---

## Publikacje Akademii Obrony Narodowej

---

**do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52**

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostołska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wołeszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drażczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gaska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodologia opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wołeszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwecka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawiowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iraacko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisanie prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i dyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesołowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerią) w obronie – 12,00 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerią) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---

**AON** Wydział  
Wydawniczy